

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PLAN DE MERCADEO PARA LA FIRMA DE ASESORÍA Y VENTA DE
PRODUCTOS DE NUTRICIÓN ANIMAL, CENTRAL AMERICAN LOGISTICS

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas.

MARIANNE UGALDE CHÁVEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

DEDICATORIA

Le dedico este Trabajo Final de Graduación a mi familia, que me acompañó durante estos tres años. Sin su constante apoyo, el camino para finalizar este proyecto hubiera sido mucho más difícil.

A Dios, por permitirme concluir con éxito esta etapa. Y a Carolina, por su apoyo incondicional en todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque me ha dado el privilegio de vivir rodeada de amor, y de compartir momentos inolvidables al lado de mis seres amados. Por todas las oportunidades que me ha brindado, y por todos los retos que ha puesto en mi camino para salir adelante.

A mi familia, por todo su apoyo durante mi formación académica y personal. Especialmente a mis padres, quienes se han esforzado durante años por darme una educación de calidad, y una vida basada en amor y valores. Quienes junto a mis hermanos, me han impulsado a alcanzar todas mis metas y a siempre seguir adelante.

A Carolina, por siempre estar presente y darme fortaleza en los momentos difíciles, por formar parte de mi vida durante todos estos años y ayudarme a ser una mejor persona.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas.”

MBA. Roque Rodríguez
Profesor Guía

MBA. Oscar Acuña
Lector de Posgrado Universidad de Costa Rica

MBA. Eddy Ugalde
Lector Central American Logistics

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Marianne Ugalde Chávez
Sustentante

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Alcances y Limitaciones	2
Alcances	2
Limitaciones	3
Capítulo I: Descripción de la industria de carne de pollo a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan de mercadeo	5
1.1 Descripción de la industria	5
1.1.1 La industria de producción de carne de pollo.....	5
1.1.2 Estructura de la cadena productiva.....	13
1.1.3 Tendencias de la industria	17
1.2 La industria de producción de carne de pollo a nivel internacional	19
1.2.1 Principales países productores.....	19
1.2.2 Principales países consumidores	20
1.2.3 Estructura de precios	21
1.3 La industria de producción de carne de pollo en Brasil	23
1.3.1 Estructura de la industria de producción de carne de pollo en Brasil ...	23
1.3.2 Importancia económica de la producción de carne de pollo para Brasil	24
1.3.3 Relevancia de la producción de carne de pollo en el entorno político y sociocultural brasileño	26
1.3.4 Principales canales de comercialización	28

2. Aspectos conceptuales.....	29
2.1 Generalidades de las plemezclas	29
2.2 Aspectos teóricos para la formulación del plan.....	30
2.2.1 Planeación Estratégica.....	30
2.2.2 Misión y visión	30
2.2.3 Cadena de valor	31
2.2.4 Plan de mercadeo.....	31
2.2.5 Consumidor industrial	33
2.2.6 Posicionamiento y participación de mercado	34
2.2.7 Ventaja competitiva.....	34
2.2.8 FODA	35
2.2.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	36
2.2.10 Mezcla de mercadeo	37
2.2.11 Investigación y análisis de mercados	38

Capítulo II: Situación actual de Central American Logistics y del mercado de productos de nutrición animal dentro del sector productor de carne en Brasil39

2.1 Aspectos generales de Central American Logistics	39
2.1.1 Reseña y antecedentes	39
2.1.2 Cultural organizacional de la empresa	41
2.2 Estructura Organizacional	43
2.2.1 Organigrama.....	43
2.2.2 Departamento administrativo y logístico	44
2.2.3 Departamento técnico y ventas.....	45
2.2.4 Operaciones	45

2.2.5 Know How empresarial.....	46
2.3 Situación financiera actual	47
2.4 Descripción mercadológica actual de la empresa.....	47
2.4.1 Línea de productos	47
2.4.2 Cartera de clientes	52
2.4.3 Proceso de Venta	55
2.4.4 Promoción y comunicación	57
2.4.5 Segmentos de Mercado	58
2.4.6 Cadena de abasto	61
2.4.7 Posicionamiento de la empresa	62
2.5 Factores del entorno	63
2.5.1 Aspectos socio-económicos y políticos.....	63
2.5.2 Análisis de la competencia en Brasil.....	64
Capítulo III: Investigación de campo y análisis de resultados como base para una propuesta de mercadeo	71
3.1 Introducción.....	71
3.2 Justificación de la investigación.....	71
3.3 Objetivos de la investigación	73
3.4 Población de interés.....	74
3.4 Metodología de la investigación.....	74
3.4.1 Observación <i>In Situ</i>	75
3.4.1 Entrevistas a profundidad.....	77
3.5 Resultados de las entrevistas a profundidad con expertos de la industria de producción de carne de pollo en Brasil.....	80

3.5.1 Necesidades que enfrentan actualmente las empresas productoras de carne de pollo en Brasil	80
3.5.2 Condiciones que valora el cliente a la hora de contratar un proveedor de aditivos de nutrición animal.....	87
3.5.3 Toma de decisiones para la selección de proveedores de aditivos de nutrición animal.	88
3.5.4 Factores que permiten a las empresas percibir un valor agregado de parte de los proveedores de aditivos alimenticios.	89
3.5.5 Descripción de los medios utilizados por las empresas para obtener información de posibles proveedores de aditivos alimenticios.	90
3.5.6 Percepción de las empresas productoras de carne de pollo respecto al nivel de importancia de herramientas que evalúen la satisfacción.	92
3.6 Análisis de los resultados encontrados, relacionados con las 4 P's de la mezcla de mercadeo	93
3.7.1 Precio.....	93
3.7.2 Producto.....	94
3.7.3 Promoción	97
3.7.4 Plaza	102
3.8 Análisis FODA	103
Capítulo IV: Propuesta de plan de mercadeo para la línea de productos avícola.	107
1. Introducción.....	107
2. Justificación.....	107
3. Factores crítico de éxito	108
4. Establecimiento de objetivos de la propuesta.....	109
Objetivo General	109

Objetivos Específicos	109
4. Definición del mercado meta	110
5. Desarrollo de la propuesta.	110
6. Estrategia de las 4 P's	111
6.1 Producto.....	111
6.2 Precio	120
6.3 Promoción	121
6.4 Plaza	142
7. Justificación económica de la propuesta.	145
8. Seguimiento y control	147
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	152
Conclusiones	152
Recomendaciones	154
Bibliografía.....	155
Libros Consultados.....	155
Referencias de Internet	155
Anexos.....	160
Anexo #1. Entrevistas a profundidad: Guía de preguntas.	160
Anexo #2. Evidencia obtenida durante el ejercicio de observación in situ.	162

RESUMEN

Central American Logistics es una empresa costarricense creada en el año 2012, que se dedica a la venta de mezclas y premezclas de nutrición animal a empresas productoras de carne de pollo y cerdo, y huevos, ubicadas en Centroamérica y algunos países de Sur América. La empresa ofrece productos de una de una alta calidad a precios muy accesibles, destacando como una de sus principales ventajas, que brinda a sus clientes la posibilidad de adaptar las fórmulas de sus productos con base en las necesidades u objetivos específicos que cada uno posea.

Brasil es el mercado más representativo de la empresa, acaparando el 60% de las ventas totales anuales. Las exportaciones a este país han estado presentes desde el inicio de sus operaciones, y han experimentado un incremento considerable en los 5 años de operación. A pesar del crecimiento económico que ha experimentado Central American Logistics, no se ha desarrollado ningún plan de mercadeo para llevar a cabo sus operaciones.

Ante la ausencia de labores de mercadeo planificadas y estructuradas, se desarrollará una propuesta de plan de mercadeo que se ajuste a los objetivos estratégicos de Central American Logistics, fundamentándose en el análisis de la situación del mercado brasileño y de la empresa. Dicha análisis, servirá para determinar cuáles son las principales fortalezas de la firma, con el fin de aprovecharlas en función de las oportunidades que ofrece el mercado.

El análisis de situación se complementará con un análisis del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales, además de una investigación de campo que fungirá como base para el desarrollo de una mezcla de mercadeo apropiada según el tipo de industria y mercados en el que se desenvuelve la empresa, junto con su respectivo presupuesto.

LISTA DE TABLAS

Tabla #1. Demanda estimada de alimento por país.....	58
Tabla #2. Entrevistas a profundidad realizadas.....	76
Tabla #3. Ampliación de la línea de enzimas.	111
Tabla #4. Estimación de presupuesto.	141
Tabla #5. KPI's recomendados.	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico # 1. Producción mundial de carne de pollo.....	17
Gráfico #2. Consumo mundial de carne de pollo.....	19
Gráfico #3. Evolución de precios de los granos básicos.....	20
Gráfico #4. Precios mundiales de la carne avícola.....	21
Gráfico #5. Producción Brasileña de carne de pollo.....	23
Gráfico #6. Exportaciones Brasileñas Históricas.....	24

LISTA DE FIGURAS

Figura #1. Esquema de la Cadena	
Figura #2. Principales exportadores de carne de pollo en el mundo.....	18
Figura #3. Brasil: Sacrificio de pollos por Estado.....	25
Figura #4. Resumen de premezclas utilizadas en la producción de carne de pollo.....	27
Figura #5. Cinco Fuerzas de Porter.....	34
Figura #6. Organigrama Empresarial de CAL.....	42
Figura #7. Proceso de Ventas.....	54
Figura #8. Ventas de Adisseo, según región.....	62
Figura #9. Huella regional de BASF.....	63
Figura#10. Ventas globales de DSM.	64
Figura #11. Estadísticas Generales IPPE.	74
Figura #12. IPPE: Mapa Empresarial.....	75
Figura #13. Comparativo de Tecnologías NIR.	115
Figura #14. Interface de Usuario.	115
Figura #15. Cronograma de ferias y congresos avícolas.....	124
Figura #16. Tarjeta de Presentación con código QR.....	127
Figura #17. Diseño de Blog.....	132
Figura 18. Diagrama de Implementación.....	140

Introducción

A lo largo de la historia, los sectores avícola y porcino en Brasil han sido protagonistas en el desarrollo económico del país. Tanto la producción avícola como porcina se remonta siglos atrás, y han tenido tal importancia que han ubicado a este país como uno de los principales exportadores a nivel mundial.

El sistema agroindustrial presente en la industria avícola y porcina se compone por diversas actividades productivas. El segmento insumos (alimentación, vacunas y medicamentos, equipo y genética), cría, mataderos y plantas de procesamiento, y distribución (minorista, mayorista o exportación). La industria de mezclas y premezclas para nutrición animal se ubica dentro del segmento de los insumos, en el sistema agroindustrial anteriormente descrito. Dicho segmento se encarga de la fabricación de aditivos alimenticios esenciales, que se ajustan según la genética y el sistema de producción implementado por los productores de carne.

Este tipo de productos cumple un papel muy importante, ya que además de proporcionar elementos esenciales que facilitan un desarrollo y rendimiento óptimo del animal durante su crianza, ayudan a reducir gastos tanto en alimentación como en salud. Adicionalmente, es de suma importancia recalcar que esta industria posee una gran responsabilidad social, ya que se relaciona directamente con la seguridad alimentaria a nivel mundial debido a que la inocuidad de los alimentos debe permanecer durante toda la cadena alimentaria, iniciando con la producción primaria, y continúa con las demás fases: matanza, procesamiento, empaque, transporte, y comercialización de la carne.

En el siguiente capítulo se describirán los principales elementos involucrados en la producción de carne de pollo, con el fin de brindar un panorama general de la industria desde los ámbitos más generales hasta cerrar con una descripción específica de la industria brasileña. Se pretende que el lector comprenda cómo se desarrolla la misma y

cuáles son sus principales protagonistas. Adicionalmente, se explicarán los conceptos de mercadeo fundamentales para desarrollar el plan de mercadeo que se desarrollará en los siguientes capítulos de la presente memoria.

Alcances y Limitaciones

Alcances

El alcance del proyecto es el desarrollo de un plan de mercadeo que le permita a Central American Logistics incrementar su participación de mercado, fortaleciendo el posicionamiento de sus productos en el mercado brasileño.

La industria dentro de la que se desenvuelve la empresa, comprende los aditivos no medicinales y alimentos funcionales para piensos, conocidos comúnmente como premezclas de nutrición animal. El mercado al que se dirige la empresa comprende los productores de carne de pollo, cerdo y huevos ubicados en América Central y algunos países de Sur América. Sin embargo, el análisis que servirá como base para la creación de esta herramienta, se delimitará solamente a la industria de producción de carne de pollo que puedan utilizar estas premezclas de nutrición animal para optimizar el crecimiento y desarrollo de sus animales, ubicada en Brasil.

El proyecto abarca el estudio general de la industria, siguiendo con un diagnóstico detallado de la empresa, y el análisis, estudio y evaluación del mercado, la competencia y los clientes potenciales. Todo esto servirá como base para determinar cuáles son las principales fortalezas de la empresa y sus productos, y así, fortalecer su posicionamiento con base en las ventajas competitivas y beneficios que le permitan diferenciarse y aprovechar las oportunidades evaluadas.

Se pretende que esta propuesta sea un instrumento de alto valor para la empresa, y que le permita incrementar su competitividad en una industria tan grande y dinámica.

El alcance del plan conlleva exclusivamente la realización del mismo, ya que su ejecución estará a cargo de los ejecutivos de la empresa. Los mismos llevarán a cabo en el tiempo en el que consideren pertinente, la implementación parcial o total del plan.

Limitaciones

Las limitaciones más relevantes del proyecto se presentarán a continuación, clasificadas según la categoría a la que corresponden:

Limitaciones de tiempo

El período dentro del cual se realizará el estudio se encuentra especificado en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad de Costa Rica. En el mismo, se establece que el plazo máximo para la realización del proyecto es de dos cuatrimestres. Si se considera la amplitud del mercado brasileño en general, y la relevancia y dinámica que posee la industria de producción de carne de pollo en este país, este plazo limita de cierta manera la profundidad que puede alcanzar la propuesta.

Es importante recalcar que durante este período se desarrollará un proyecto compuesto por la recopilación bibliográfica y la investigación de campo, excluyendo explícitamente la implementación de las recomendaciones o el desarrollo de un capítulo que detalle paso a paso la implementación de las mismas.

Limitaciones de fuentes bibliográficas

Parte fundamental del proyecto, es el desarrollo de la investigación de campo. La información necesaria para el desarrollo de esta sección será tomada de fuentes primarias, por ende, estará sujeta a la disposición que tengan los participantes de colaborar y de responder con información veraz.

En lo que respecta a la información proveniente de la empresa, la misma estará sujeta a las políticas de confidencialidad y regulaciones internas, lo cual puede limitar en cierto grado el acceso a datos útiles para el desarrollo del proyecto. Sin embargo, por ningún motivo esta limitante alcanzará un nivel capaz de obstaculizar el desarrollo del mismo.

Limitaciones de recursos

La propuesta debe considerar la disponibilidad de recursos tanto financieros como operativos que posea la empresa, en caso de que se desee proceder a su implementación. Por lo tanto, las recomendaciones propuestas tendrán un alto nivel de objetividad en este sentido, ajustándose a la realidad y capacidad de recursos de Central American Logistics.

Capítulo I: Descripción de la industria de carne de pollo a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al plan de mercadeo

1. Conceptualización de la Industria

1.1 Descripción de la industria

1.1.1 La industria de producción de carne de pollo

Reseña histórica

Los datos arqueológicos sugieren que los primeros centros de domesticación de gallinas surgieron en China Oriental hace 7500-8000 años y en Pakistán (alrededor del valle del Indo) hace 5000 años aproximadamente. Los distintos estudios en genética han determinado que existieron varios centros de domesticación en el mundo, a partir de los cuales las gallinas comenzaron a distribuirse debido a la facilidad brindada por la evolución en el transporte.

La industria avícola inició con los primeros colonizadores que llegaron a América, quienes criaban pequeños grupos de aves alrededor de sus casas. Conforme fue creciendo la población, las demandas por aves de corral y productos derivados también fue incrementándose.

Alrededor de los años 80, los granjeros comenzaron a especializarse en la producción de aves de corral. En 1873 se fundó la Asociación Americana Avícola en

Estados Unidos, con la función de establecer normativas o estándares distintivos. Y tanto en Europa como en Latinoamérica, el período 1910-1920 fue el de mayor progreso para la industria. Durante la segunda mitad del siglo XIX, surgieron las razas más importantes, denominadas como White Leghorn, la New Hampshire y la Plymouth Rock.

La industria fue desarrollándose a nivel mundial hasta alcanzar la máxima manifestación de su progreso, con la celebración del Primer Congreso Avícola Mundial celebrado en La Haya en el año 1921. El congreso contó con la participación de veintidós países, quince de origen europeo y siete de origen americano. Dicha conferencia fue de suma importancia para compartir las primeras experiencias e investigaciones, también se trataron temas como la trazabilidad y frescura de los productos, higiene y sanidad, formación teórica y práctica de profesores.

Descripción general de la industria

La industria avícola se ha caracterizado por ser una de las ramas del sector pecuario con mayor crecimiento, caracterizada por su bajo costo de producción y ha garantizado la disponibilidad de proteína animal en el mundo. De acuerdo a la FAO, este sector es posiblemente el de mayor crecimiento y el más flexible de todos los sectores de la ganadería. Impulsado principalmente por una fuerte demanda, se ha expandido, consolidado y globalizado en los últimos 15 años en países de todos los niveles de ingreso (FAO, 2013, p. iii).

El sector avícola se subdivide en dos tipos de actividad: la industria de producción de carne avícola y la industria ponedora o de producción de huevos. Ambos subgrupos representan un alto nivel de importancia en las ramas del sector pecuario y se encuentran

muy desarrollados a nivel mundial, sin embargo, el presente documento se concentrará exclusivamente en la industria de carne de pollo.

Para comprender la industria, es esencial describir de forma general cuáles son los aspectos de mayor relevancia en la misma. A continuación, se describen los aspectos mencionados con el fin de brindar un panorama general al lector del sector de producción de carne de pollo.

Genética

A través de la historia, las empresas han dedicado múltiples esfuerzos y recursos para producir carne con la mayor eficiencia posible. Todo esto con el fin de determinar cuál es el cruce genético adecuado, para conseguir objetivos específicos, que generalmente se enfocan en ritmos de crecimiento, pesos, eficiencia alimentaria, rendimiento cárnico, adaptación a condiciones ambientales, entre otros.

A continuación se realizará una breve descripción de los tipos genéticos que se manejan en la industria, con el fin de facilitar el entendimiento en este ámbito:

- Raza: grupo de animales de la misma especie que se diferencian por ciertas características comunes: morfología, producción o comportamiento.
- Variedad: grupo de animales de una raza que presentan alguna variante. En este tipo de industria se trata generalmente de variantes en el color o de tamaño.
- Estirpe: se constituye por animales de una misma raza, que se reproducen generación tras generación sin aportes de razas externas, esto con el fin de mantener un nivel de uniformidad morfológico y productivo. Se utilizan

poblaciones lo suficientemente grandes para evitar niveles de consanguinidad elevados.

- Línea: reproducción entre animales de una población cerrada de una misma estirpe, caracterizada por tener un número de animales reducido, y por ende, una consanguinidad elevada.

Los avances genéticos se han obtenido a nivel de líneas puras, en el que un grupo de animales relativamente pequeño es sometido a distintas pruebas de rendimiento productivo, en granjas que poseen condiciones ambientales óptimas y altos estándares de higiene, con el fin de que el efecto del medio ambiente y la transmisión de enfermedades sean nulos o mínimos, y de esta forma, el animal puede desarrollar su máximo potencial.

Las empresas que se dedican al desarrollo genético son conocidas como granjas de reproducción, y se proveen de animales de ambos sexos con fines reproductores suministrados por “parent stock” o granjas de multiplicación. No todos los países cuentan con genética propia, por lo que deben recurrir a este tipo de granjas para obtener su “materia prima” e iniciar con su propio proceso de reproducción animal.

Así, el mercado de producción de carne se compone por híbridos genéticos, que varían según las necesidades y objetivos de las empresas de producción. Según Callejo Ramos, la avicultura de carne posee sus pilares genéticos anclados a dos razas: la raza Cornish, de la cual se seleccionan los machos, y que es responsable de los índices productivos, aportando la conformación cárnica; y la raza Plymouth – White Rock, de la cual se seleccionan las hembras, responsables de las características del huevo y la viabilidad del pollito. Los animales dedicados a la producción de carne son conocidos comúnmente como “*broilers*”, independientemente de la línea a la que pertenezcan.

Actualmente, se ha dado un fenómeno de concentración en el que, los híbridos comerciales se encuentran controlados por un número reducido de empresas

multinacionales, que son las responsables de suministrar la base genética al mercado mundial.

Sistemas de producción e instalaciones

Los sistemas de producción son de carácter intensivo, lo que significa que se busca producir la mayor cantidad posible utilizando el mínimo de espacio disponible, con el fin de aprovechar al máximo todos los recursos de producción. Una de las ventajas que poseen estos sistemas, es que permiten tener ambientes controlados y estandarizar procesos para reducir costos.

Los *broilers* son criados en instalaciones de confinamiento extensas. En donde se hospedan aproximadamente entre 20-28 mil aves, con 0.75 o 0.8 pies cuadrados por ave. Estas instalaciones deben administrar ambientes óptimos para los animales, con una adecuada iluminación, ventilación, humedad, y con sistemas de alimentación y de agua automatizados y debidamente colocados según el tipo y la cantidad de animales por metro cuadrado.

Nutrición

La producción de carne avícola utiliza bases nutricionales que son el resultado de décadas de investigación, con el fin de optimizar los resultados de producción. Alcanzar los requerimientos nutricionales adecuados es extremadamente importante para la salud y el crecimiento de los *broilers*, debido a que este tipo de animales tienen una alta demanda en el uso de nutrientes.

La nutrición corresponde al costo más elevado en la cadena de producción, representando del 60% al 70% del costo total de producción.

Se ha dado mucho énfasis a la formulación de dietas de menor coste y a obtener los menores costos de alimentación por unidad de producto comerciable. Para hacerlo, es necesario redefinir requerimientos de nutrición y energía, control de enfermedades, mejora genética, alojamiento y equipo. Todos estos esfuerzos dirigen a mejoras estables en tasas de crecimiento, conversión alimentaria y habitabilidad ante condiciones comerciales intensivas (Chiba, L., 2014, p.410).

Los ingredientes alimentarios y aditivos más utilizados en la industria son los siguientes:

1. Maíz y harina de soya: es la fuente de energía más abundante y de menor costo, con un buen balance proteínico.
2. Harinas de pescado y de carne: buenas fuentes de proteína y de aminoácidos. También contienen huesos, fuente importante de calcio y fósforo.
3. Fósforo y calcio: son los mayores minerales requeridos.
4. Sal: de 0.2 al 0.5% es agregado a las dietas de los pollos.
5. Lípidos suplementarios: hasta el 5% de la dieta. Puede incrementar el aprovechamiento de energía, y puede reducir el incremento de calor.
6. Aditivos no nutritivos: son usados por distintas razones, por ejemplo, los antibióticos se utilizan para estimular crecimiento y controlar enfermedades, arsénicos y nitrofuranos mejoran el rendimiento, compuestos antiparasitarios, antioxidantes y anti hongos.

Control de enfermedades

El control de enfermedades es fundamental para el éxito de la industria en general. Es un aspecto de mucho cuidado, que debe ser bien planificado y administrado debido al alto riesgo de enfermedades virales y bacterianas, y de infestación de parásitos. Debido a la naturaleza intensiva del sistema productivo, existe una correlación entre el número de animales y el riesgo de enfermedades, entre más densidad exista en la instalación, mayor es el riesgo. Los desechos de los pollos y sus subproductos deben manejarse de manera adecuada para evitar la contaminación de las fuentes de agua. El estiércol puede ser usado también como abono para los cultivos, y estos, pueden ser convertidos en piensos (alimento) para la industria.

Las principales enfermedades que afectan la industria son:

- Enfermedad de Marek Disease: es un tipo de parálisis, que afecta aves de distintas líneas pero es muy común en pollos. La enfermedad debe ser prevenida con la vacunación de los pollitos al día siguiente de su nacimiento.
- Enfermedad de Newcastle: es altamente contagiosa, y puede afectar a toda una manada en un periodo de tres a cuatro días. Los síntomas incluyen problemas respiratorios, tales como dificultad al respirar, estornudos y asfixia, seguido por alteraciones nerviosas como parálisis y temblores. Puede mostrarse una reducción en la producción de huevos y disminución de la calidad de la cáscara.
- Influenza aviar: afecta los sistemas respiratorio y nervioso, incluyendo entre los síntomas la tos, sibilancia y jadeos al respirar. La diarrea y problemas nerviosos también pueden aparecer con esta enfermedad.

Seguridad Alimentaria

Esta industria tiene una relación directa con la seguridad alimentaria a nivel mundial. Toda empresa que participe en la cadena alimentaria debe respetar estándares de calidad sumamente rigurosos con el fin de proporcionarle a la población alimentos inocuos. Según la FAO, se estima que en 2013, tres millones de personas en los países desarrollados y en desarrollo mueren cada año a consecuencia de enfermedades transmitidas por los alimentos y el agua, y que muchos millones enferman (Ortiz, Muñiz, A; del Río, García, J.C; Valladares de la Cruz, Juan Carlos, 2016).

Cada país establece su propio marco legislativo para regular tanto la producción local como la importación de alimentos, y especialmente de carnes, debido a la alta incidencia de crisis fitosanitarias y sanitarias que se han experimentado. Sin embargo, a nivel global existe el Codex Alimentarius como entidad internacional responsable de la elaboración de normas que velen por la protección de la salud de las personas y que asegure prácticas equitativas en el comercio internacional. Su función es velar por todos los aspectos que se relacionen con la inocuidad y calidad de los alimentos en toda la cadena alimentaria, desde los productores primarios hasta el consumidor. Esta entidad es dependiente de las FAO y la Organización Mundial de la Salud, y se convierte en la base de muchas legislaciones a nivel nacional.

Entre las buenas prácticas recomendadas por el Codex Alimentarius se deben destacar los PCC (puntos críticos de control), definidos como fases en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable (Codex Alimentarius, 2017, p.20). Los PCC deben complementarse con capacitación del

personal, sistemas de gestión de calidad con controles eficientes en los procesos de producción, y sistemas de documentación y registro.

1.1.2 Estructura de la cadena productiva

Integración vertical

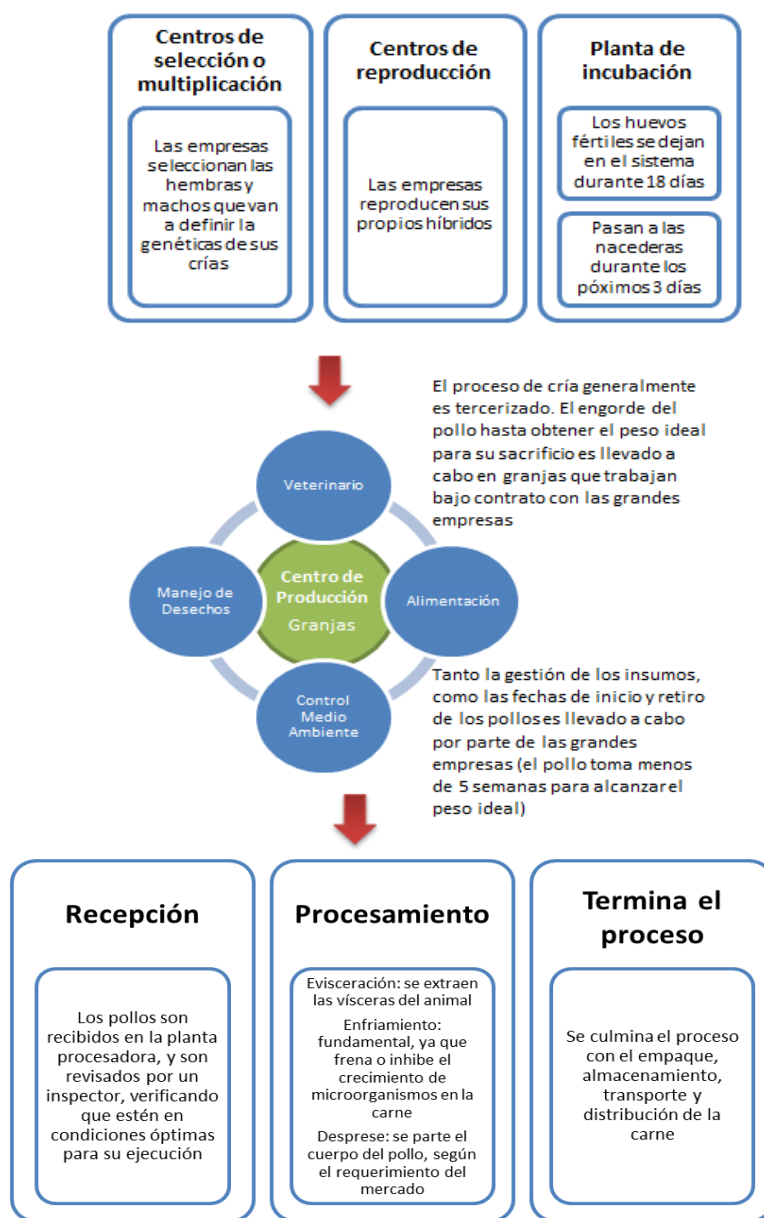
Durante las últimas décadas, las industrias de producción de carne de pollo se han caracterizado por una integración vertical. Las empresas integradores generalmente tienen una gran capacidad económica, y cuentan con un nivel técnico sumamente elevado y dinámico, esto les permite ser dueñas de los incubadores o criaderos, fábricas de piensos, mataderos y plantas de procesamiento. La única parte del proceso de producción que no es manejado por los integradores es el de cría de pollos hasta que alcanzan el peso indicado para su comercio en el mercado. Esta parte del proceso generalmente es llevada a cabo por granjeros subcontratados por estas grandes empresas.

Este tipo de integración vertical permite a los productores de carne mantener un alto control sobre su propio producto, permitiendo obtener un producto final con sabores y calidades estandarizadas. Además, entra en juego otro aspecto crucial para la industria, como lo es el mantener un suministro constante y confiable de pollos para el procesamiento. El grado de integración varía con cada empresa, ya que las empresas más poderosas pueden realizar el ciclo de producción completo, importando los reproductores abuelos, y realizando la multiplicación para obtener los reproductores padres, que van a proveer los huevos de los *broilers*. Otras empresas inician con la compra de reproductores padres, y muy pocas compran directamente los híbridos comerciales.

La producción de *broilers* es muy bien adaptada para las cadenas de montajes. Esta facilidad en la producción ha permitido que por ejemplo, en Estados Unidos, existan casi 30.000 granjas de cría, y que el 97% de los *broilers* se produzca bajo contrato.

A continuación, se presenta un esquema de la cadena de producción, iniciando desde la selección genética explicada en las primeras secciones del capítulo, hasta entregar el producto al consumidor final. Cabe destacar que la infraestructura, genética y alimentación que se utiliza es común entre tipo de empresas, las variaciones más pronunciadas se presentan en las prácticas de manejo y los programas sanitarios que se implementan.

Figura #1. Esquema de la Cadena Productiva



Fuente: Elaboración propia con datos de Gracelinks.org

Cadena de valor

Existen diversas ramas de la actividad económica que se relacionan con el sector de producción de carne de pollo, tanto de la producción primaria como industrial. Según primeros procesos de la cadena productiva expuestos en la Figura 1, cuando se habla de granjas de selección y de reproducción, se hace referencia a actividades directamente relacionadas con la cadena de valor de servicios de investigación y desarrollo.

En las granjas de producción (cría), se presenta una alta demanda de insumos como cereales y oleaginosas, que pertenecen a la industria primaria. Los mismos son considerados insumos primordiales debido a que constituyen la base de los alimentos y abarcan el mayor porcentaje de los costos de producción. Como se mencionó en la sección de nutrición supra, las raciones o piensos avícolas se conforman principalmente por maíz y soya. Adicionalmente, en esta etapa se requieren servicios y productos veterinarios, esenciales para la prevención y el control de enfermedades.

La industria arrocera también forma parte de la cadena de valor, ya que la cáscara de arroz es comúnmente utilizada para las camas de los pollos. Se sigue con el eslabón de la cadena de valor metalmecánica, ya que entre los bienes de capital utilizados se encuentran las incubadoras, instalación de sistemas de calefacción, refrigeración, ventilación e iluminación. Otros implementos como los comederos y bebederos pertenecen a la cadena de plásticos, químicos y petroquímicos, y son protagonistas en la producción de carne, presentando distintos niveles de sofisticación, según la capacidad económica de la empresa. Algunos de los sistemas mencionados anteriormente son automatizados, por lo que la cadena de calor de software y servicios informáticos también se ve involucrada.

Todos los procesos anteriores pertenecen a la producción primaria. Ahora bien, durante la etapa industrial (recepción, procesamiento, almacenamiento, transporte y

distribución), toda la maquinaria y tecnología que se utiliza también vincula a la industria de bienes de capital y servicios informáticos. La industria de plástico provee los insumos para el envasado, y si bien la cadena logística y transporte interviene en todas las etapas, tiene mayor protagonismo en la fase de distribución (mayorista y minorista).

Asimismo, algunos subproductos de la cadena de carne aviar constituyen bienes intermedios para otras cadenas de valor vinculadas. Los desechos derivados mayormente de la faena como plumas, vísceras y sangre, son procesados por la misma industria para la producción de harinas y aceites que resultan materia prima de otras industrias destinadas a la alimentación animal.

1.1.3 Tendencias de la industria

La carne avícola continúa teniendo un crecimiento importante en todo el mundo, como consecuencia de la facilidad de reproducción en estos animales, una elevada concentración industrial, países especializados en la producción, y un mercado que ha mostrado cambios sociodemográficos importantes. Entre los cambios sociodemográficos más destacados, se puede mencionar la composición de los hogares, el envejecimiento de las personas, los nuevos estilos de vida, los nuevos hábitos alimenticios, las particularidades de las nuevas generaciones (baby boomers, X, y millenials), y los nuevos impulsores de compras (seguridad, bienestar, gusto, entre otros) (Santomá, G.,2017).

Según el informe de Perspectivas Agrícolas 2017-2026, durante la última década ha habido un fuerte crecimiento en el consumo de carne de aves de corral, alcanzando un incremento de 32 millones de toneladas durante el período 2004-2016. Dicho crecimiento se ha visto impulsado en gran medida por países de la OCDE, junto con

Brasil y la Federación de Rusia, que contribuyeron con 7, 3 y 2 millones de toneladas al crecimiento, respectivamente. Se espera que el crecimiento de la demanda en estos países sea más moderado en el futuro, por lo que se prevé que el consumo total de carne de aves de corral aumente sólo 18 millones de toneladas en la próxima década, lo que corresponde a la mitad del crecimiento registrado en los últimos 10 años (OCDE/FAO, 2017, p.31).

Con base en el informe, se predice que el comercio internacional tendrá una gran importancia para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible de la FAO, especialmente con la adaptación al cambio climático y su mitigación. Esto se debe a que las zonas con mayores proyecciones de aumento en la demanda de alimentos, son distintas a aquellas zonas que tiene la capacidad de aumentar la oferta de forma sostenida.

Otras iniciativas que han surgido en temas de seguridad alimentaria y desarrollo sostenible han sido el Plan de Acción Global 2015, que trata de la resistencia a los antibióticos y el Acuerdo de París del 2015, directamente relacionado con la reducción de emisiones a nivel global. Estos temas son de gran importancia en la industria avícola, ya que muchas empresas utilizan antibióticos para fomentar el crecimiento de los animales, además de que los desechos generados por este sector y el impacto de la industria de producción de granos (uno de sus principales eslabones en la cadena) son grandes contribuyentes a la emisiones globales.

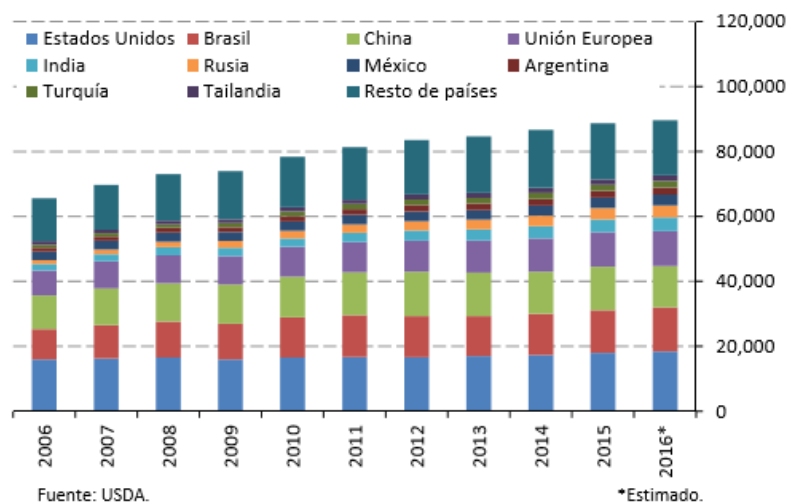
Las nuevas tecnologías, los avances en genética y los cuidados en bioseguridad, seguirán siendo esenciales para conseguir altos estándares de producción, aumentando la productividad y la calidad.

1.2 La industria de producción de carne de pollo a nivel internacional

1.2.1 Principales países productores

La producción mundial de carne de pollo en el año 2015 alcanzó la cifra de 88.71 millones de toneladas. Aproximadamente el 62% de la producción mundial se concentra entre Estados Unidos, Brasil, China y la Unión Europea. Se pronostica una contracción de un 5% en la producción de carne de pollo en China, debido a restricciones en la importación de las abuelas progenitoras provenientes de los socios comerciales importantes.

Gráfico # 1. Producción mundial de carne de pollo.
Período 2006-2016.
(Miles de toneladas)



Tomado de: Panorama Agroalimentario, FIRA, 2016.

Entre los mayores exportadores aparece Brasil como el número uno, y desplaza a Estados Unidos, ya que este país consume la mayor parte de la carne de pollo que

produce, reduciendo así su capacidad de exportación (consumió casi 16 millones de toneladas en el año 2015).

Figura #2. Principales exportadores de carne de pollo en el mundo. 2016.

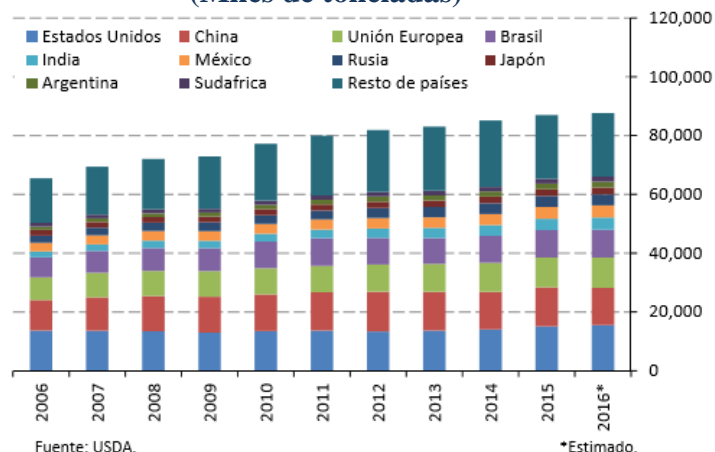


Tomado de Relatório Anual da ABPA 2017.

1.2.2 Principales países consumidores

En cuanto a tendencias de largo plazo, entre 2006 y 2015 el consumo mundial de carne de pollo se ha visto favorecido por los altos precios de otras carnes que se han observado en años recientes, incrementando a una tasa media anual de 3.2%.

Gráfico #2. Consumo mundial de carne de pollo.
Período 2006-2016
(Miles de toneladas)



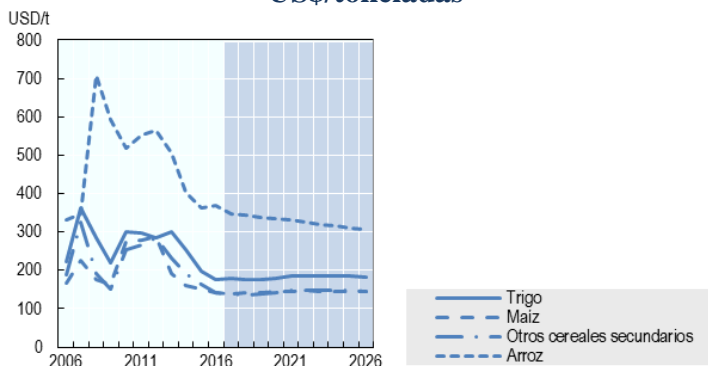
Tomado de: Panorama Agroalimentario, FIRA, 2016.

Del total de carne producida en el mundo, solo el 9.98% proviene de importaciones. Los principales importadores a nivel mundial en el año 2016 fueron Japón (973 mil toneladas), Arabia Saudita (800 mil toneladas), México (791 mil toneladas), Unión Europea (761 mil toneladas) e Irak (661 mil toneladas).

1.2.3 Estructura de precios

Entre los costos de producción de carne de pollo más importantes, se debe destacar el costo de alimentación del *broiler*, que corresponde del 60% al 70% del costo de cría hasta que alcanza su peso ideal. Esto ha hecho que los precios de la industria sean extremadamente dependientes los precios la materia prima utilizada para la elaboración de los piensos. A continuación, se muestra la evolución de los precios de los principales granos, y sus proyecciones.

Gráfico #3. Evolución de precios de los granos básicos
Período 2006-2026
US\$/toneladas

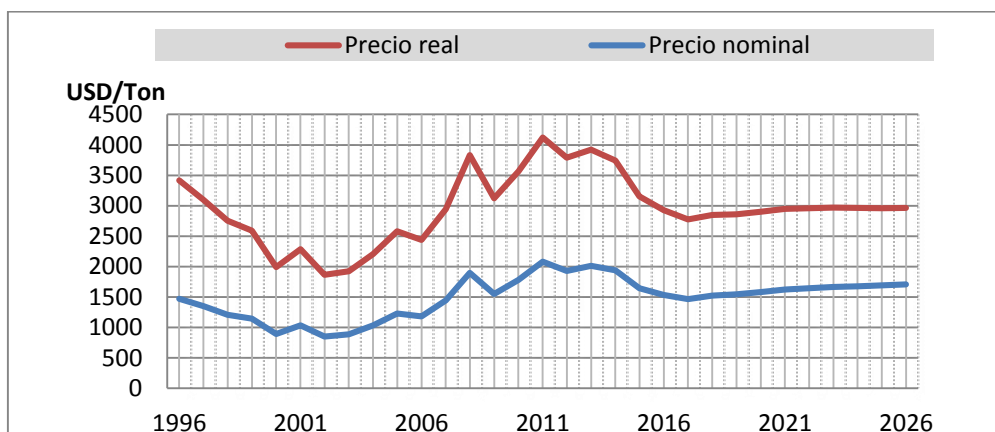


Tomado de OCDE/FAO Perspectivas agrícolas 2017-2026.

Otro rubro importante es el costo de los pollos bebés, que corresponde al 18% de los costos totales de producción. También se destacan los costos de energía y del personal, que rondan el 5% cada uno.

Según el índice de precios de la FAO, al inicio del año 2016 los precios de la carne de pollo se encontraron en niveles bajos, y van a mantener dicha tendencia. Se puede observar cómo existe cierta correlación entre el comportamiento de los precios de los granos y de la carne de pollo.

Gráfico #4. Precios mundiales de la carne avícola
Período 1996-2026
US\$/toneladas



Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026

1.3 La industria de producción de carne de pollo en Brasil

1.3.1 Estructura de la industria de producción de carne de pollo en Brasil

El sistema de integración en Brasil comenzó alrededor de los años 60, con el accionar pionero de la empresa Sadia. La misma se inspiró en los sistemas de integración vertical utilizados en Estados Unidos y decidió entregarle 100 pollitos a un granjero para que se hiciera cargo de la cría, posteriormente se convirtieron en miles de pollitos, terminando en millones.

Este sistema funcionó durante muchos años con acuerdos informales entre el granjero y el empresario, debido a que no se implementaban contratos formales, después se desarrollaron relaciones contractuales entre la industria y los granjeros. Hoy en día, más del 90% de la industria de producción de carne de pollo en Brasil utiliza exactamente el mismo sistema de integración descrito en las primeras secciones de este capítulo.

Dicho sistema permitió a los empresarios obtener materias primas a menor costo. Brasil posee una ventaja competitiva respecto a los demás países ya que sus costos de producción son los más bajos, tanto en la producción primaria (todo el proceso productivo hasta que el animal es transportado a las granjas de procesamiento para su ejecución), y también en la producción industrial (matanza, refrigeración, envasado, transporte y distribución). En febrero de 2015, la composición de costos fue la siguiente: nutrición 71.15%, animal con un día de nacido 13.04%, mano de obra 5.23%, transporte 4.08%, instalaciones y equipamientos 3.64%, servicios públicos (agua, electricidad, etc) 1.92%, mantenimiento 0.70%, y los restantes con porcentajes poco representativos.

Otro aspecto importante es que Brasil ha logrado posicionarse como un productor con altos estándares sanitarios. Esto se debe a que en varias etapas de la cadena de producción, distintos servicios de laboratorios son requeridos obligatoriamente. Todo se basa en garantizar la calidad de la carne, y el gobierno posee una red de seis laboratorios nacionales conocidos como lanagros, que desempeñan entre el 30% y el 40% de los tests oficiales requeridos.

1.3.2 Importancia económica de la producción de carne de pollo para Brasil

Tal y como se ha mencionado anteriormente, Brasil es el primer exportador a nivel mundial de carne de pollo. Esta industria brindó una contribución a la economía equivalente a US\$6,849 millones en el año 2016. Los ingresos obtenidos por este sector se han visto afectados por las variaciones del tipo de cambio y la crisis económica y política que atraviesa el país.

El sector avícola brasileño está orientado a satisfacer una mayor demanda mundial, lo que permite una oferta exportable sostenida. Las exportaciones seguirán expandiéndose a lo largo del periodo de proyección, para alcanzar 5.3 Mt en 2024, aumentando así la proporción brasileña de carne de ave en el mercado mundial a un poco más de 31% (OCDE/FAO, 2015, p.86).

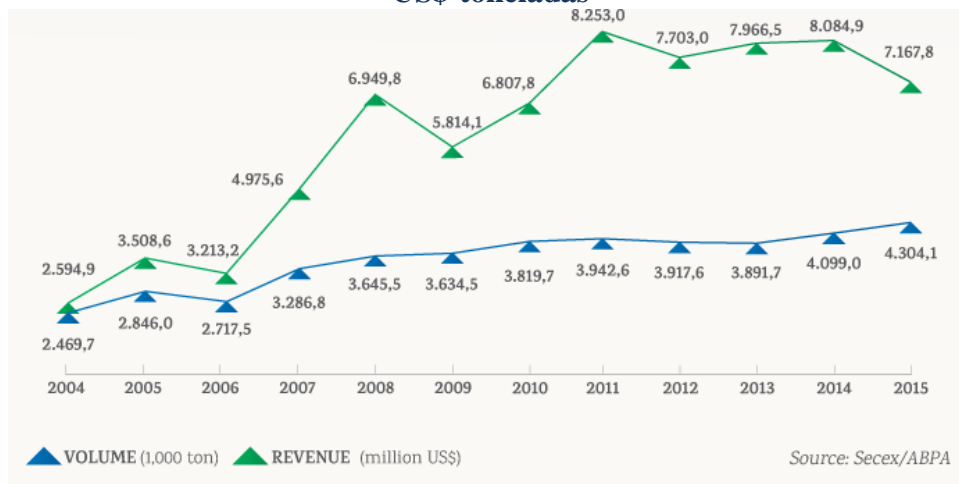
Gráfico #5. Producción Brasileña de carne de pollo
Período 2006-2015
Millones de toneladas



Tomado de ABPA: <http://www.brazilianchicken.com.br/en/poultry-industry/overview>

En lo que respecta a las exportaciones, el país ha mantenido un crecimiento sostenido desde durante el período 2004-2015. Entre los productos más representativos de las exportaciones se encontraron los cortes de carne con un 59% del total exportado, y el 31% correspondió a pollos enteros. Los Estados con mayor participación en las exportaciones del 2016 fueron Paraná (35.85%), Santa Catarina (23.24%) y Río Grande del Sur (17.20%), representando el 73.29% del total. A continuación se muestran las estadísticas de exportación del período 2004-2015.

**Gráfico #6. Exportaciones Brasileñas Históricas
Período 2004-2015
US\$-toneladas**



Tomado de ABPA. Recuperado de: <http://www.brazilianchicken.com.br/en/poultry-industry/overview>

1.3.3 Relevancia de la producción de carne de pollo en el entorno político y sociocultural brasileño

Se dice que el sistema de producción de carne avícola fue la reforma agraria más justa realizada en el país, debido a que garantizó la distribución de ingresos y calidad de vida para los participantes en la cadena de producción. La integración entre los granjeros y las empresas integradoras ha sido un factor fundamental para que la avicultura se convirtiera en uno de los sectores más importantes del agro negocio nacional.

Además de destacarse por las buenas prácticas y la calidad de las carnes, la avicultura brasileña tiene una gran importancia a nivel social, ya que es uno de los sectores de la economía que genera más empleos. Esta industria es responsable de la creación de 4.5 millones de empleos, directos e indirectos. Y se estima que cada millón invertido en el agro negocio, genera 212 nuevos puestos de trabajo (UBABEF, 2012, p.63).

La inversión en el sector eleva la contribución al PIB de la región donde se implantada. En el año 2011, la industria contribuyó al 1.5% del total del PIB brasileño, y con una reforma agraria importante, 120,000 familias de granjeros han logrado mantenerse en el campo, generando ingresos del mismo.

La producción de carne avícola se encuentra esparcida a lo largo de todo el país, sin embargo, existen regiones que concentran los mayores índices de producción. Se puede observar en la siguiente figura, que Paraná, Santa Catarina, Río Grande del Sur y Sao Paulo registran la mayor cantidad de sacrificios por Estado.

**Figura #3. Brasil: Sacrificio de pollos por Estado
2016**



Tomado de ABPA. Recuperado de: <http://www.brazilianchicken.com.br/en/poultry-industry/overview>

La carne de pollo está fuertemente consolidada en la dieta de los brasileños, lo que ha impulsado a que en el año 2016, el 67.3% del total de producción haya sido dirigido

al consumo interno, dejando sólo el 32.7% a la exportación. Otro aspecto importante, es el alto consumo per cápita de este tipo de productos en comparación con otros países del mundo, ya que para el mismo año se registró un consumo per cápita de 43.25 kg.

1.3.4 Principales canales de comercialización

Los canales de comercialización en la industria de carne de pollo brasileña se dividen en dos grupos, los mataderos y plantas procesadoras de carne, y las empresas mayoristas y minoristas que venden el producto final al consumidor. Generalmente las empresas mayoristas forman parte de la misma cadena de empresas productoras de carne. Si se considera la exportación dentro de este análisis, se evidencia un alto control producto del sistema de integración vertical expuesto con anterioridad, ya que son las mismas empresas productoras las que exportan el producto directamente a los demás países del mundo. En el Anexo #1, se facilita un listado de las principales empresas exportadoras de carne de pollo, ordenadas según su nivel de participación en el mercado.

Si se toma como referencia la estructura del canal de distribución de BRF, la empresa posicionada en el ranking #1 de producción de carne de pollo, se puede tener una idea general de cuáles son los principales canales de distribución utilizados en general.

El 43.5% del total de las ventas se dio por medio de minoristas tales como supermercados, carnicerías, y mercados. Siguiendo por nivel de importancia en ventas, el 39.5% de las ventas se dio mediante el canal de autoservicio, en el que destacan las cuentas clave de grandes clientes con checkouts cubriendo gran parte del territorio nacional. Siguiendo con la distribución mayorista (12%), y concluyendo con los food services que representaron el 8.7% (restaurantes, hoteles, pizzerías, cocinas industriales, órganos públicos, entre otros).

2. Aspectos conceptuales

Proporcionar un sustento teórico a la investigación, que utilice como base el análisis de los conceptos relacionados con el mercadeo, es fundamental para el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación. Esta sección buscará relacionar el entorno teórico con el tema a tratar, con el fin de justificar cuál es el papel que desempeñan en el desarrollo del proyecto.

2.1 Generalidades de las plemezclas

La nutrición juega un papel fundamental en todos los procesos de producción. Los animales requieren cinco tipos de nutrientes: energía proveniente de carbohidratos y grasas, proteínas, vitaminas y agua. A continuación se presenta un cuadro resumen de las principales plemezclas que se utilizan como suplementos nutricionales.

Figura #4. Resumen de plemezclas utilizadas en la producción de carne de pollo.

Aditivo	Ejemplos	Razones para su uso
Enzimas	Xilanasas, β -glucanasas, fitasa	Paliar los efectos antinutricionales de los arabinoxilanos (en trigo y tritical), β -glucanos (en cebada) o fitato (en todos los alimentos vegetales); mejorar la disponibilidad global de nutrientes y el valor nutritivo
Antibióticos ¹	Avilamicina, virginamicina, bacitracina-cinc, avoparcina, tilosina, espiramicina	Controlar las bacterias gram-positivas, las especies de bacterias intestinales nocivas; mejorar la eficiencia de la producción como medida profiláctica contra la enteritis necrótica
Coccidiostáticos	Monensina, salinomina, narasina	Prevenir y controlar los síntomas clínicos de la coccidiosis
Pigmentos	Xantofila (naturales y sintéticos)	Intensificar el color de la yema de los huevos y mejorar el color de la piel y el aspecto de la canal
Antioxidantes	Butilhidroxitoluol (BHT), butilhidroxianisol (BHA), etoxiquina	Evitar la autooxidación de grasas y aceites en la dieta
Antifúngicos		Controlar el crecimiento de moho en los alimentos; mitigar los efectos negativos de las micotoxinas
Sustitutos de los antibióticos ²		
i. Alimentación directa con microbianos	Probióticos	Proporcionar especies benéficas como los lactobacilos y los estreptococos
ii. Prebióticos	Fruto-oligosacáridos (FOS), manano-oligosacáridos (MOS)	Ligar las bacterias nocivas
iii. Ácidos orgánicos	Ácido propiónico, diformiato	Reducir el pH intestinal y evitar el crecimiento de bacterias nocivas
iv. Botánicos	Hierbas, especias, extractos vegetales, aceites esenciales	Prevenir el crecimiento de bacterias nocivas
v. Proteínas y péptidos antimicrobianos	Lisozima, lactacina F, lactoferrina, alfa-lactoalbúmina	Prevenir el crecimiento de bacterias nocivas

Tomado de Revisión de Desarrollo Agrícola. FAO, 2013, p 74.

2.2 Aspectos teóricos para la formulación del plan

2.2.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es clave para el éxito de cualquier organización. Y es fundamental que Central American Logistics la implemente, con el fin de que tenga un mapa ordenado con los pasos fundamentales que debe seguir para alcanzar sus metas y objetivos.

En efecto, una estrategia describe el plan de juego de la organización para lograr el éxito. Un marketing efectivo requiere planeación estratégica profunda a varios niveles en una organización. En los principales niveles de esta, los encargados de la planeación se ocupan de temas macro como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades estratégicas de negocio, adquisición y asignaciones de recursos y decisiones de política corporativa (Ferrel, O. C y Hartline, M., 2016, p.16).

2.2.2 Misión y visión

Parte esencial de la planeación estratégica es la definición de la visión y misión de la empresa. Ya que la visión consiste en definir cuál es la razón de ser de la empresa, y la visión determina en qué se quiere convertir la misma. Ambas marcan las pautas a seguir en todas las unidades del negocio, y son la partida inicial para tener una adecuada planificación estratégica. Ferrel y Hartline (2012), establecen que,

una declaración de misión bien articulada para cualquier organización, unidad dentro de una organización o empresa de propiedad individual debe responder las mismas cinco preguntas básicas, las cuales proporcionan información pertinente a los grupos de interés de la empresa, en especial a los empleados: ¿Quiénes somos? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuál es nuestra filosofía

operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)? ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales? (p. 32, 2012).

2.2.3 Cadena de valor

Al inicio de este capítulo se explica con detalle la cadena de valor que existe en la industria de producción de carne de pollo. Sin embargo, es importante definir de forma general este término. Michael Porter ha propuesto la cadena de valor como “una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto” (Kotler, P. y Keller, K., 2012, p.34).

En otras palabras, es una forma de graficar todas las actividades que realiza la empresa para llegar al producto final, esto facilita el análisis de cada eslabón de la producción, con el fin de detectar áreas de mejora, nuevas oportunidades, y hacer una comparación con los equivalentes en la industria.

2.2.4 Plan de mercadeo

El fin de este proyecto es desarrollar plan de mercadeo, por lo que es primordial analizar en qué consiste el mercadeo, y cuál es su importancia para cualquier empresa. Tal y como lo exponen Kotler y Armstrong (2013), “el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.”

El marketing va más allá de concretar una simple transacción de compra y venta, se trata de crear un valor real para el cliente, entendiendo sus necesidades, y desarrollando productos que las satisfagan y les proporcionen beneficios superiores. En el contexto de negocios de la industria de productos de nutrición animal, el marketing se convierte en un proceso mediante el cual se genera una relación de intercambio rentable con los productores de carne, quienes ven sus necesidades específicas satisfechas y obtienen un valor superior.

Se debe analizar profundamente el proceso que se debe seguir para lograr la reciprocidad de la que hablan los autores, con el fin de lograr captar valor de los clientes, generando utilidades y capital de los mismos. Kotler y Armstrong (2013) desarrollaron un modelo sencillo conformado por cinco pasos.

1. Comprender el mercado y las necesidades de los clientes
2. Diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes
3. Crear un programa de marketing integrado que entregue un valor superior
4. Construir relaciones rentables y crear deleite en clientes
5. Captar valor de los clientes para generar utilidades y capital de clientes

El modelo debe seguir un orden lógico, y debe iniciar con una comprensión total de los clientes y el mercado en el que se opera, entendiendo mercado en el contexto del marketing como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Kotler P., Armstrong G., 2013, p.8). Una vez que se ha comprendido el mercado y las necesidades del cliente, se debe diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes, para luego crear un plan de mercado integrado que genere valor, y que conlleve a construir y gestionar relaciones rentables con los clientes.

Para comprender el mercado se deben evaluar cuidadosamente tres aspectos: necesidades, deseos y demandas de los clientes. Si bien estos términos están estrechamente relacionados, tienen diferencias significativas que se convierten en elementos clave para que la propuesta de plan de marketing fracase o sea exitosa. Para que exista una necesidad debe haber una percepción de carencia, misma que ante los estándares o moldeamientos de la sociedad o de la industria en este caso en específico, se convierten en un deseo. Estos deseos se transforman en demandas con el respaldo del poder de compra, que al final determina la adquisición del producto o servicio.

Para que la cartera de productos de Central American Logistics tenga la capacidad de ofrecer valor y satisfacción a sus clientes, debe entender el comportamiento del consumidor, el cual “refleja todas las decisiones de los consumidores respecto a la adquisición, consumo y disposición o desecho de bienes, servicios, actividades, experiencias, personas e ideas por unidades de toma de decisiones humanas al paso del tiempo” (Hoyer W., MacInnis D., Pieters R., 2015, p.3).

Después de entender a los consumidores y el mercado, la empresa debe concentrarse en determinar a cuáles clientes quiere servir y de qué forma les entregará valor. A esto se le denomina dirección de marketing, definida según Kotler y Kevin, como “el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente” (p.5, 2012).

2.2.5 Consumidor industrial

La empresa en cuestión se desenvuelve dentro del mercado industrial, ya que sus clientes se conforman por otras empresas que utilizan sus productos en la dieta animal

para producir carne de alta calidad y venderla al consumidor final, o bien, por empresas que compren los productos de Central American Logistics y los revenden como extensiones de marca, manteniendo el respaldo su propia marca corporativa.

2.2.6 Posicionamiento y participación de mercado

El estudio de los aspectos mencionados anteriormente es la base para determinar la propuesta de valor que busca posicionar la empresa dentro de la mente de sus clientes actuales y potenciales se define como posicionamiento. Esta propuesta debe ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias, debido a que el diseño de la estrategia de marketing debe enfocarse en aspectos que van mucho más allá de los productos que la empresa ofrece, considerando siempre los beneficios y experiencias que van a obtener los productores de carne de pollo al elegir entre una marca y otra.

El posicionamiento va de la mano con la participación de mercado, ya que se busca que la empresa sea reconocida en la mente de los consumidores con el fin de obtener una mayor participación de mercado. Este concepto hace referencia al porcentaje de ventas que logra la empresa en determinado período, tomando como base el total de las ventas del mercado de un mismo producto o servicio.

2.2.7 Ventaja competitiva

El cuarto paso del modelo hace referencia a la construcción de relaciones con los clientes. Debido a la dinámica del mercado de nutrición animal, por su gran cantidad de oferentes, surgimiento de nuevos retos en materia de salud animal y constantes

innovaciones, el poder crear y administrar relaciones duraderas con los clientes es lo que define el desempeño de la empresa.

Se trata no sólo de adquirir nuevos clientes, sino también de mantener a los clientes actuales y crecer junto con ellos de la mano de una asesoría completa y personalizada que sirva para comprender qué aspectos hacen que estos puedan percibir un valor superior y se sientan satisfechos.

Los clientes evalúan la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia. Es importante destacar que los clientes con frecuencia no juzgan los valores y los costos “precisamente” u “objetivamente”; actúan sobre un valor percibido. La satisfacción del cliente es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador (Kotler, P., Armstrong, G., 2013, p.3).

Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores, que le otorga superioridad para satisfacer las necesidades de los clientes o para mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los grupos de interés importantes. Las ventajas competitivas son cruciales debido a que establecen el tono o el enfoque estratégico del programa de marketing completo. (2012, p 19).

Estas ventajas deben combinarse con las oportunidades que se presentan el mercado, con el fin de sacar el mayor provecho posible.

2.2.8 FODA

Una vez que se determine el perfil de los clientes (mercado meta) que atenderá Central American Logistics, y la propuesta de valor con la que los atenderá y construirá relaciones duraderas, se estudie la competencia, y se analice la cadena de valor, se debe proceder con un estudio detallado de la situación en la que se encuentra la empresa

actualmente y de los esfuerzos de marketing concretos que se están llevando a cabo. Para esto se utilizará una matriz FODA, que consiste en un análisis interno de la empresa, determinando cuáles son sus fortalezas y debilidades, y un análisis del entorno externo, que consiste en evaluar las oportunidades y amenazas.

2.2.9 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter, desarrolló un modelo de análisis situacional que se basa en el análisis de cinco fuerzas competitivas que toda empresa debe conocer profundamente, para no llevarse sorpresas que limiten su capacidad de reacción ante cambios en el mercado. El modelo se expone a continuación:

Figura #5. Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia con datos de Harvard Business Review.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los clientes poderosos constituyen el lado inverso de los proveedores poderosos. Pueden presionar a una baja de precios, y siempre exigen mejor calidad, viéndose beneficiados con una mayor captura de valor.

Existen productos en el mercado que cumplen la misma función o una función similar a la del producto de un sector. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a nuevos participantes en el mercado. Muchas veces, las empresas entrantes introducen nuevas capacidades y buscan de forma intensa adquirir participación de mercado, esto hace que ejerzan presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

2.2.10 Mezcla de mercadeo

El desarrollo del plan de marketing integrado buscará transformar la estrategia en acciones concretas, y se le llama plan integrado porque utiliza una mezcla de herramientas de marketing que se clasifican en cuatro principales grupos: producto, precio, plaza y promoción.

2.2.11 Investigación y análisis de mercados

No es fácil comprender el comportamiento del consumidor y determinar precisamente cuáles son sus necesidades y deseos. Para conocer los puntos de vista de los clientes y desarrollar un plan de marketing que sea de utilidad para la empresa en cuestión, ajustándose a los recursos empresariales que dictan su operación diaria, se realizará una amplia investigación de mercado. Una investigación de mercado se define como “la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección” (McDaniel, C., Gates, R., p. 4, 2016).

Idelfonso Grande y Elena Abascal clasifican a las investigaciones comerciales en dos categorías: exploratorias y concluyentes (descriptivas y causales). La investigación de mercados que se llevará a cabo es de tipo descriptiva, ya que “normalmente necesitan de datos que permitan observar los comportamientos, creencias, hábitos, actitudes, hechos, efectos, etc., que proporcionan las fuentes primarias” (p.36-37, 2014). Una vez concluida esta investigación, se contará tanto con datos de origen secundario como primario suficientes, para determinar los puntos de vista del cliente, detectar oportunidades de crecimiento o mejora, y elaborar la propuesta del plan de mercadeo que se espera pueda ser implementada por la alta gerencia de Central American Logistics en un futuro próximo.

Capítulo II: Situación actual de Central American Logistics y del mercado de productos de nutrición animal dentro del sector productor de carne en Brasil

En este capítulo se describirán los aspectos claves relacionados con el funcionamiento de Central American Logistics, en adelante, “CAL”, y el contexto bajo el cual se conformó la empresa. Dichos aspectos son fundamentales para comprender el entorno tanto interno como externo, bajo el cual opera la empresa. La información fue proporcionada directamente por la organización, a través de entrevistas a profundidad realizadas a gerentes de la misma.

Se iniciará con los antecedentes, reseña histórica y estructura organizacional, continuando con el manejo de operaciones, la descripción de la estrategia mercadológica, cartera de clientes y de productos, y finalizando con la descripción de la competencia.

2.1 Aspectos generales de Central American Logistics

2.1.1 Reseña y antecedentes

De acuerdo con lo expuesto por el gerente técnico y uno de los socios de la compañía, Eddy Ugalde, CAL es una empresa costarricense creada en el año 2012. La misma nace bajo un proyecto desarrollado entre la firma estadounidense United Animal Health, y dos socios; entre ellos, el señor Eddy Ugalde. Su mercado se concentra en el área de nutrición animal, con énfasis en la industria de enzimas y productos bacterianos o prebióticos.

United Animal Health fue fundada en 1956, bajo el nombre de United Feeds. La misma fue creada por John B. Swisher, después de graduarse de la carrera de Ciencias Animales, de la Universidad de Illinois. La empresa inició ofreciendo alimentos para cerdos, en conjunto con asesoría técnica a granjeros de la zona. Hoy en día cuenta con

325 empleados, nueve fábricas de alimento, y granjas de investigación que realizan aproximadamente 400 pruebas técnicas al año.

Con el pasar de los años, United Animal Health fue diversificando su cartera de productos y servicios. Debido a que la industria avícola representaba una gran oportunidad de crecimiento, la empresa conformó grupos de nutricionistas especializados en esta materia, para iniciar con el desarrollo de alimentos o piensos en este tipo de industria.

Siguiendo los objetivos estratégicos de expansión territorial, United Animal Health introdujo sus productos en el mercado asiático y comenzó a estudiar la posibilidad de vender sus productos en Centroamérica y en algunos países de Sudamérica. Es entonces, cuando nace Central American Logistics.

CAL se crea con el objetivo de representar a United Animal Health en la región latinoamericana, encargándose de todos los procesos logísticos, administrativos y legales, para introducir sus productos en estos países. Por su formación académica, el señor Eddy Ugalde, también asume la función de brindar asesoría nutricional a todos los clientes en esta región.

En sus inicios, firma intentó importar el producto por medio de Puerto Limón, sin embargo, debido a los altos costos de manipulación y a la demora en el desalmacenaje de la mercancía, tuvieron que buscar otras opciones. Si bien, CAL sigue teniendo su base de operación en Costa Rica, actualmente sus bodegas se localizan en la zona libre del Canal de Panamá. Dicha bodega es operada por una empresa que trabaja bajo servicios contractuales, y que se encarga de almacenar el inventario importado, reorganizar los sacos de producto en las tarimas según las necesidades de cada cliente, para finalmente abastecer a los mercados del Caribe, Centroamérica y la región norte de Sur América (Mercosur).

Recientemente, la empresa amplió su oferta de productos uniendo sus esfuerzos a una empresa establecida en China que pertenece al consorcio empresarial de grupo V

Land. Esta empresa fue contratada con el fin de fabricar un nuevo producto a partir de una formulación específica otorgada por CAL. Dicho producto se fabrica hoy en día bajo la marca Kingphos.

Para el mercado sudamericano y mexicano, CAL se limita a la comercialización de los productos desarrollados por United Animal Health y Grupo V Land. En lo que al mercado centroamericano respecta, CAL desarrolla sus propias formulaciones y registro de productos para su comercialización.

2.1.2 Cultural organizacional de la empresa

2.1.2.1 Misión y Visión

Según las declaraciones del gerente, CAL no cuenta con una visión y misión propias. La empresa opera bajo la misión global que posee United Animal Health: Creamos valor para nuestros socios en agricultura animal¹.

Tanto CAL como United Animal Health no poseen una visión como tal, establecida en la en la compañía. Sin embargo, el señor Ugalde destaca que United Animal Health cuenta con una visión intrínseca dentro de los pilares de funcionamiento de la misma, ya que siempre busca mantener el liderazgo en la industria. Recalca que la compañía brinda vital importancia no sólo al liderazgo en términos de ventas, sino también al liderazgo en investigación, desarrollo de nuevos productos y especial liderazgo en su reputación a nivel global.

¹ Fuente: <http://www.unitedanh.com>

2.1.2.2 Comportamientos Organizacionales

Si bien estos comportamientos no se encuentran escritos en papel, Ugalde, destaca que tanto sus socios como las empresas con las que han conformado acuerdos comerciales, siempre mantienen los siguientes comportamientos organizacionales:

Buscar la mejora continua

Los colaboradores mantienen una constante capacitación en los distintos ámbitos, con el fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Toman como base para esto las opiniones de sus clientes, tratando siempre de comprenderlos a cabalidad.

Compartir conocimientos

Compartir el conocimiento técnico con el que se cuenta, ha sido uno de los aspectos que ha generado mayor lealtad de sus clientes.

Dar valor a sus clientes

Los productos comercializados por la empresa y los servicios de asesoría nutricional brindados, siempre deben caracterizarse por su calidad, buscando que estos siempre sean un medio para brindar beneficios reales y cuantificables a sus clientes.

2.1.2.3 Valores

Según comenta Ugalde, los valores conforman los principales pilares bajo los que opera la compañía.

Excelencia

“Entregar los resultados que prometemos a nuestros clientes siempre será nuestro norte, y sólo la excelencia hará que ganemos la confianza de los mismos y mantengamos relaciones duraderas.”

Honestidad

“Ninguna venta nunca estará por encima de la verdad y la honestidad. Siempre hablaremos con total transparencia a nuestros clientes.”

Compromiso

“Sabemos que nuestras acciones afectan directamente a nuestros clientes, por ello, nos comprometemos a trabajar con seriedad para alcanzar sus objetivos.”

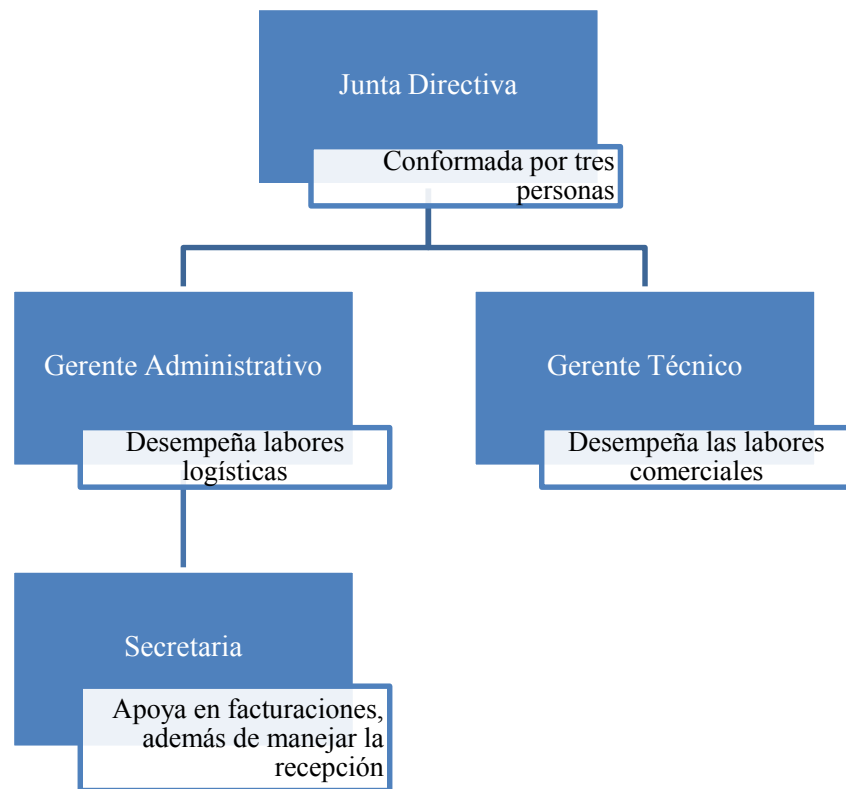
2.2 Estructura Organizacional

2.2.1 Organigrama

La firma se estableció con la contribución de dos socios que cuentan con 66.66% y 33.3% de participación. Las decisiones siempre se toman en conjunto, por lo que debe existir mutuo acuerdo para concretarlas.

En lo que el organigrama respecta, éste es muy básico, ya que la mayoría de las funciones de la empresa están a cargo de dos de sus tres gerentes. Entre el gerente técnico y el gerente administrativo desempeñan las labores necesarias del día a día para colocar los productos vendidos por CAL en los distintos países.

Figura #6. Organigrama Empresarial de CAL.



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

2.2.2 Departamento administrativo y logístico

Este puesto lo ocupa el señor Alejandro Hernández, quien está a cargo de planificar, dirigir y coordinar los procesos de la cadena de suministro para garantizar la integridad del producto, disminuir los costos y velar por que el movimiento y almacenaje de las mercancías se haga de forma eficiente, cumpliendo con los tiempos de entrega.

2.2.3 Departamento técnico y ventas

El gerente técnico de la compañía desempeña las labores relacionadas con directamente con materia de nutrición animal, debido a que cuenta con amplia preparación académica en esta industria. Adicionalmente, asume las funciones de la gerencia comercial de la firma. Esta posición le ha permitido tener un contacto constante y directo con los clientes de la empresa, lo que ha facilitado la creación de muchas relaciones de confianza y lealtad con algunas empresas importantes.

Sus funciones se señalan a continuación:

1. Visitar a los clientes
2. Capacitar a sus socios comerciales (distribuidores) en materia de nutrición animal y especificaciones de los productos vendidos por CAL
3. Estipula el precio según la región geográfica
4. Diseñar estrategias que permitan el logro de las metas de ventas, desarrollando las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos.
5. Analizar tanto el mercado como la competencia constantemente, con el fin de identificar nuevas oportunidades en el mercado y aspectos de mejora.

2.2.4 Operaciones

CAL no necesita manipular el producto en Costa Rica, por ende, no requieren de personal de operaciones. La firma subcontrata los servicios de una bodega en Panamá, que tiene bajo su cargo la administración de inventario tanto de los productos de United Animal Health, como de los productos pertenecientes a la marca KDN.

Esta bodega está a cargo de las siguientes funciones:

- Gestionar permisos y registros de importación en Panamá.

- Velar por el debido cumplimiento de todos los requisitos de importación en cada país. En algunas ocasiones, esto implica adaptar algunos aspectos del producto, tales como el etiquetado, para cumplir con los distintos requisitos.
- Contabilizar el inventario.
- Cargar, descargar y reacondicionar los sacos de producto según las demandas de los clientes.
- Una vez que el producto está empacado y listo para ser enviado al cliente, la bodega Panameña coordina directamente con el cliente (papelería, inspecciones, etc).

2.2.5 Know How empresarial

Según las declaraciones del gerente administrativo y logístico, Alejandro Hernández, la experiencia conjunta del equipo de trabajo ha sido un elemento clave para desempeñarse en una industria tan competitiva. En el área de nutrición animal, Ugalde cuenta con una especialización académica en producción avícola y con más de 30 años de experiencia, ha participado activamente en seminarios desarrollados en distintos países, tanto como participante como expositor. También ha trabajado como asesor externo con múltiples empresas tanto a nivel nacional como internacional, aspecto que le ha permitido ir desarrollando una red de contactos, clientes, aliados, que ha sido fundamental en el éxito de la empresa.

Cabe destacar que Ugalde, desempeña algunas labores profesionales para la empresa United Animal Health. En esta relación laboral, existen múltiples intercambios de conocimiento entre ambas firmas (CAL y United Animal Health), lo que le ha permitido adquirir un valioso conocimiento técnico (en el área bioquímica y de nutrición) y mucha experiencia en el área de productos de nutrición animal.

Por su parte Hernández cuenta con amplia experiencia y conocimiento en materia de comercio, ya que además de haber cursado la licenciatura en Comercio Internacional

en México, acumula más de 30 años de experiencia realizando importaciones, exportaciones y cuestiones logísticas en general para distintas empresas. También realizó estudios en Economía Agrícola en Costa Rica, lo que ha facilitado su labor como gerente administrativo, asumiendo las funciones relacionadas con las finanzas de CAL.

2.3 Situación financiera actual

Por motivos de confidencialidad, la empresa desea mantener la confidencialidad de su información financiera. Sin embargo, expusieron durante el proceso de entrevistas que han experimentado un crecimiento orgánico anual positivo. En otras palabras, han declarado que su crecimiento no ha sido producto de adquisiciones de otras empresas o de un alto apalancamiento financiero, ha sido producto de una toma de decisiones cautelosa, y un manejo de crédito poco riesgoso.

2.4 Descripción mercadológica actual de la empresa

Según las declaraciones del gerente comercial, la firma ha hecho algunos esfuerzos de mercadeo con el fin de posicionar sus productos. Sin embargo, considera que dichos esfuerzos han sido básicos y que requieren una mejora en esta área. La firma reconoce la actual ausencia y creciente necesidad de desarrollar una estrategia de mercadeo que considere todos los factores del mercado en el que se desenvuelven.

A continuación, se describirá la estrategia de marketing implementada por CAL.

2.4.1 Línea de productos

Enspira™

Se requiere una variedad de enzimas sinérgicas para la energía óptima y la liberación de nutrientes de los complejos polisacáridos sin almidón (NSP) en los granos

de alimentación. La mayoría de los aditivos encargados de degradar los complejos polisacáridos sin almidón, se componen de enzimas extraídas de una única cepa bacteriana o fúngica.

Enspira es una mezcla diseñada con precisión de extractos de cultivo de dos de las principales cepas fúngicas productoras de enzimas, seleccionadas por su capacidad para degradar más completamente los NSP (polisacáridos no amiláceos) y maximizar la liberación de energía. Esta mezcla libera consistentemente proteínas previamente atrapadas y nutrientes traza de celulosa dietética y hemicelulosa (polisacáridos no amiláceos) presentes en las dietas de maíz, soja, trigo y DDGS², fomentando la disponibilidad de energía en el animal.

Su apariencia corresponde a un polvo granulado, de color café, que se vende en sacos de papel multicapa con forro de polietileno, conteniendo 20 kg (44,1 lb) de producto.

Kingphos

Kingphos es un producto de fitasa, contiene fosfohidrolasa mioinositolhexaphosphate (EC3.1.3.26) con una actividad de 100 000 U / g, lo que produce por fermentación sumergida y con una particular tecnología de procesamiento descendente. La densidad aparente es de aproximadamente 0,66 g / ml, el tamaño de partícula es 95% pase a través de un tamiz de malla 60-120um.

Funciones del producto:

- El producto puede ser usado como aditivo de alimentos para aves y cerdos.
- Hidroliza el fitato para liberar el fósforo disponible en los ingredientes de alimentación de la planta.

² Las dietas DDGS son fuente de proteína, energía, fibras y vitaminas de origen vegetal y se utilizan como materia prima para la producción de alimentos para animales.

- Reduce la inclusión de fosfato inorgánico, tal como fosfato dicálcico (DCP) o fosfato monocálcico (MCP), ahorra espacio en la fórmula, disminuye el costo del alimento, y minimiza el riesgo de fluorin de DCP o MCP.
- Los nutrientes combinados por fitato, como las proteínas de arena minerales podrían ser liberados y se digieren mejor.
- El fósforo en las deposiciones fecales podría reducirse en más del 20%, lo que es muy beneficioso para el medio ambiente.

Embalaje:

El producto se vende en bolsas de 25 kg.

Kingphos HS

Kingphos HS como producto de fitasa es producida por la fermentación sumergida y por una particular tecnología de procesamiento descendente, especializado para animales monogástricos con un factor fitato (ANF) anti-nutricional hidrolizado para liberar el fósforo disponible y otros nutrientes, en los ingredientes del alimento vegetal.

Funciones y efectos:

- Hidroliza el fitato en el alimento, libera el fósforo digerible, y facilita la utilización de fósforo en la alimentación animal.
- Reduce la cantidad suplementaria de fósforo inorgánico, y ahorra espacio en la fórmula.
- Reduce el contenido de fósforo en la excreción de los animales, para ayudar a evitar la contaminación del medio ambiente.
- Mejora la biodisponibilidad de varios nutrientes, como minerales y proteínas, y mejora el rendimiento de la producción animal.
- Reduce el depósito de metales pesados o fluorin de fosfato dicálcico suplementario.

Embalaje:

El producto se vende en bolsas de 25 kg.

Novela₁₀₀

Novela es una fuente de origen natural de microorganismos vivos (viables) para las aves de corral.

Funciones del producto:

- Promueve un aumento positivo del peso corporal del animal, y una tasa de conversión de alimento, tanto para aves pequeñas como grandes.
- Muestra un aumento en el rendimiento de las manadas de aves con altos índices de salud y también en manadas con problemas de salud, basado en los ensayos hechos por United Animal Health.
- Trabaja en dietas que contienen altos niveles de DDGS.
- Fomenta el rendimiento en el crecimiento con o sin el uso de antibióticos en la dieta.
- Crece en diversos sustratos.
- Proporciona contribuciones beneficiosas a la microflora intestinal.

Su apariencia corresponde a un polvo granulado, de color café, que se vende en sacos de papel multicapa con forro de polietileno, conteniendo 20 kg de producto.

Amnil

Amnil TM es una fuente de microorganismos vivos de origen natural, estable ante el calor, para ser suministrado en cerdos. Su apariencia corresponde a

un polvo granulado, de color café, que se vende en sacos de papel multicapa con forro de polietileno, conteniendo 20 kg de producto.

Visano™ 100

Visano es un aditivo para piensos, que funciona como una herramienta eficaz en el mantenimiento de la salud intestinal en los cerdos. Su apariencia corresponde a un polvo granulado, de color café, que se vende en sacos de papel multicapa con forro de polietileno, conteniendo 20 kg de producto.

Ventaja competitiva

El gerente técnico de la firma, define las ventajas competitivas de los productos que ofrecen a la industria de producción avícola del mercado brasileño, de la siguiente forma:

- Enspira (carbohidrasa) – contiene un componente enzimático múltiple, a diferencia de la mayoría de los productos del mercado, que tienen mono componentes. Los componentes enzimáticos múltiples producen rupturas de enlaces más amplias, con un accionar de ramificación, que produce rupturas de enlaces largos y cortos. Lo anterior significa que el animal produce una mayor liberación de energía a través de los alimentos que consume, ya que de forma natural no produce estas enzimas, y por ende, no produce este tipo de rupturas de enlaces. El beneficio de esto es una reducción en el volumen de alimento requerido, lo que se traduce en una reducción de costos.

Además de su eficaz accionar, Enspira es resistente a la temperatura a la que se someten los alimentos, en un proceso llamado peletizado. Este proceso se somete a una fase de calor por medio de la

inyección de vapor, que puede matar las enzimas de los aditivos si no se encuentran bien protegidas.

- KingPhos (Fitasa Bacteriana) – este producto fue uno de los primeros en el mercado en tener una molécula con gran velocidad, y con un origen bacteriano. Su molécula fue desarrollada en conjunto con la Universidad de Cornell (Estados Unidos), con resultados o efectos respaldados científicamente por varias pruebas técnicas. Esto brinda a CAL una ventaja basada en la confianza, al ser pioneros, en conjunto con sus socios comerciales, en lo que el desarrollo de productos provenientes de bacterias respecta. El producto tiene un costo muy competitivo, también tiene una importante protección al calor.
- Kingphos HS: su ventaja consiste en ser un producto especial para adicionar al alimento en harina, y no requiere protección para el calor. Contiene una alta concentración, lo que hace que el costo final por tonelada de alimento sea muy competitivo.

2.4.2 Cartera de clientes

La cartera de clientes de CAL se conforma por dos segmentos: distribuidores de aditivos de nutrición animal, y clientes finales (granjas de animales).

Distribuidores

En algunos países, CAL vende sus productos solamente a un distribuidor. La firma se encarga de entregar determinada cantidad de producto en la frecuencia de tiempo acordada y en el puerto en que ambas partes pacten. Esto con el fin de que el distribuidor se encargue de la importación y posterior comercialización de los productos, entregándolos a los clientes finales.

En esta modalidad, el gerente técnico de CAL visita a los clientes finales, junto con el distribuidor de cada país. El gerente técnico presenta el perfil de los productos, atendiendo las necesidades y dudas específicas de cada cliente, con el fin de que el cliente tome una decisión de compra. Una vez concretada la venta, el distribuidor se encarga de todos los aspectos referentes a la comercialización.

En el caso de México y Brasil, el producto se envía de forma directa desde Estados Unidos, ya que debido al alto volumen de comercialización, los distribuidores compran contenedores de 20 toneladas, llenos, con frecuencias de tiempo acordadas.

El gerente destaca que las ventajas de vender el producto directamente a un distribuidor por país son las siguientes:

- Los distribuidores conocen mejor el mercado, por ende, es más fácil que identifiquen clientes prospectos, también conocen el nivel de fiabilidad y el modus operandi de los clientes medianos y pequeños (CAL conoce muy bien a los clientes más representativos del mercado, sin embargo, es más difícil conocer a las granjas medianas y pequeñas).
- Se realiza una sola venta directa, por ende, el proceso logístico y administrativo para entregar el producto se simplifica
- A nivel crediticio es menos riesgoso, ya que los clientes finales trabajan con distintos períodos de pago, por ende, al ser una empresa con un flujo de caja limitado, un retraso en el pago de varios clientes podría afectar las operaciones.

Distribuidores en Centroamérica y el Caribe:

La firma realiza ventas en todos los países de Centroamérica, en Panamá tienen clientes como Melo Panamá, Axe Avícola, Microfeed; En El Salvador venden a través

de su distribuidor Especialidades Agropecuarias; en Guatemala venden a través de Nutritec; y en República Dominicana su distribuidor es Zonatec.

Distribuidores en Sudamérica:

En esta región, CAL vende sus productos tanto a distribuidores como a clientes finales. Los distribuidores (cuyos nombres no serán mencionados por cuestiones de confidencialidad), son empresas que se desenvuelven en el campo de fabricación y venta de productos de nutrición animal. Venden productos de distintas marcas y en algunas ocasiones, producen premezclas de marcas propias. Usualmente, el gerente técnico de CAL visita y asesora directamente a los clientes finales más representativos junto con su distribuidor.

En el caso de Colombia, Perú y Brasil se vende el producto a un distribuidor muy bien posicionado en el mercado local. Sin embargo, cabe destacar que Brasil se ha consolidado como el mercado más representativo en las ventas totales de CAL desde los primeros meses de operación.

El distribuidor brasileño cuenta también con sus propios productos, por lo que en algunos casos vende los productos de CAL con sus marcas originales, y en otros, los utiliza como parte de la materia prima para fabricar mezclas de distintos aditivos y venderlos bajo su propia marca. También vende los productos de CAL a Uruguay, Paraguay, Argentina y Chile, facilitando enormemente las labores logísticas y de comercialización.

Además, este distribuidor, cuenta con un grupo de vendedores y laboratorios propios, y cinco nutricionistas, que una vez capacitados por el gerente técnico de CAL, brindan asesoría a sus cientos de clientes pequeños. Por ende, las especificaciones y beneficios que brindan los productos de CAL, son transmitidas por medio de este grupo de nutricionistas.

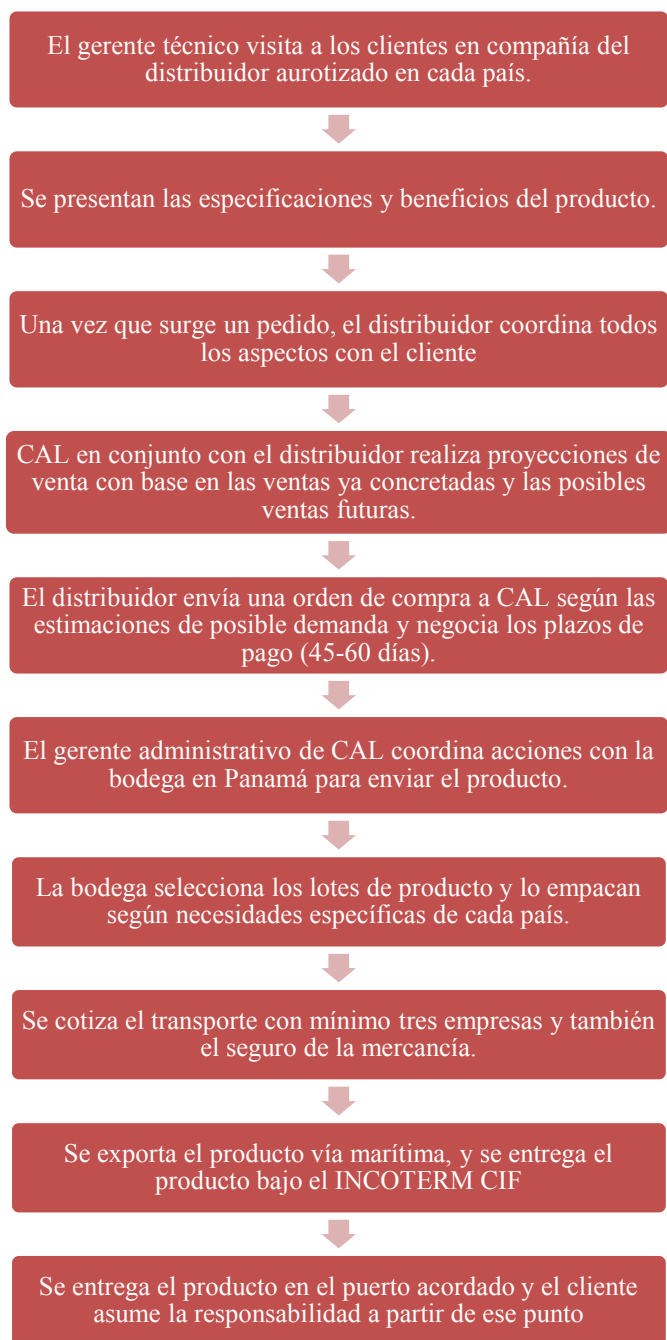
Cientes Finales:

En el caso de Costa Rica, CAL sólo vende el producto directamente a las granjas o empresas de producción de carne que tercerizan la cría de animales a las granjas, tal y como lo vimos en el sistema de producción descrito en el primer capítulo de este documento. En este contexto, los clientes finales son granjeros, que buscan por su propia cuenta incorporar aditivos en las formulaciones que dan a los animales.

En los demás países, la empresa tiene una cartera de clientes finales variada, en algunas ocasiones, como en el caso de Brasil, Colombia y Perú, cuenta con cuatro o cinco clientes finales en cada país. En el caso de Centroamérica, México y el Caribe, cuenta con uno o dos clientes finales por país.

2.4.3 Proceso de Venta

En la siguiente figura se describe el proceso de ventas de CAL. Dicho proceso aplica para las empresas más representativas para la firma. Ya que tal y como se explicó en la sección anterior, en el caso de los clientes finales medianos y pequeños, los encargados de realizar todo el proceso de venta son los distribuidores autorizados de cada país (con el equipo de nutricionistas capacitado por CAL).

Figura #7. Proceso de Ventas

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa.

2.4.4 Promoción y comunicación

La firma destaca que la estrategia de promoción y comunicación más importante implementada actualmente corresponde a la activa participación en ferias agrícolas y conferencias con técnicos de renombre en Estados Unidos, y algunos países latinoamericanos. El gerente afirma que estas ferias y conferencias representan una gran oportunidad para encontrarse y dialogar con las empresas más representativas del sector.

En determinadas ocasiones, la firma se representa por medio de técnicos de renombre, para que éstos brinden charlas en las distintas ferias y conferencias agrícolas. Los técnicos brindan la información más relevante de los productos vendidos por CAL además de compartir sus propios conocimientos en la materia.

La firma recurre a la entrega de panfletos con las especificaciones de los productos, tanto en las visitas directas que se realizan a los clientes, como en las ferias y conferencias. Adaptan las presentaciones de los productos fabricados por Grupo V Land y por United Animal Health, con el fin de proporcionar la información más importante en el idioma español para sus clientes, ya que cada marca contiene la información en el idioma del país donde es fabricado.

CAL contacta al cliente final con el fin de tratar de agendar algún espacio para la realización de presentaciones al cliente. En dichas presentaciones se entrega el material impreso, y en algunas ocasiones, a petición del cliente, la empresa somete sus productos a pruebas de laboratorio con el fin de verificar sus especificaciones.

Por último, además de apoyarse en artículos científicos y ensayos técnicos desarrollados por su socio comercial, United Animal Health, el gerente técnico en algunas ocasiones publica sus propios artículos para algunas revistas técnicas. Dichos artículos se acompañan de la información comercial de los productos.

2.4.5 Segmentos de Mercado

2.4.5.1 Mercado meta

Los nutricionistas de las grandes empresas son los encargados de analizar las propuestas de los productos. Por ende, la principal labor consiste en convencer al nutricionista, ofreciendo soluciones atractivas para los programas de formulación que los mismos utilizan como base para tomar las decisiones de compra en lo que aditivos y alimentación en general respecta (estos programas se basan mayoritariamente en el costeo).

Los nutricionistas juegan un papel fundamental en el proceso de compra y tienen una alta demanda técnica para evaluar las ganancias o ventajas que obtendrá la empresa con el uso de los distintos aditivos.

2.4.5.2 Productos complementarios o sustitos

Los productos complementarios corresponden a todos los aditivos de nutrición animal que existen en el mercado para la producción avícola. Existen proveedores que ofrecen diversos aditivos a los clientes, y proveedores que se especializan en uno o dos aditivos como es el caso de CAL.

Debido a la especificidad de estos productos, desde el punto de vista bioquímico, no existen en el mercado productos que puedan sustituir la función de los aditivos. Por esta razón, Eddy Ugalde resalta que las empresas pueden utilizar otras marcas con productos muy similares, o los aditivos genéricos descritos en secciones anteriores. Estos productos tienen características muy similares a los productos ofrecidos por las empresas más importantes de la industria, sin embargo, su calidad es menor.

2.4.5.3 Valor del segmento

Casi el 90% de los alimentos utilizados en la industria avícola y porcina incluye las fitasas, y el 70% utiliza carbohidrasas. Con base en estos porcentajes, CAL hace un cálculo de demanda alimentaria por país (ver Tabla 1), y se establece metas de ventas de acuerdo a la capacidad productiva que poseen sus socios.

En el caso específico de Brasil, la empresa vende aproximadamente 100 toneladas de fitasa y 100 toneladas de carbohidrasa anualmente, representando una participación de mercado pequeña (5.49% y 7.06%, respectivamente). Tal y como lo muestran los datos de la siguiente tabla, la industria brasileña maneja volúmenes muy altos en comparación con los demás países:

Tabla #2. Demanda estimada de alimento por país.

País	Tipo de Ave		Estimación para pollos parrilleros (Broilers)		
	Parrilleros (millones)	Ponedoras (millones)	Demanda Alimento toneladas	Demanda Fitasa toneladas	Demanda de Carbohidrasa toneladas
Costa Rica	72	35	316.800	29	22
Nicaragua	64	2	281.600	25	20
Panamá	104	25	457.600	41	32
República Dominicana	180	60	792.000	71	55
Argentina	741	5.1	3.260.400	293	228
Brasil	4.600	38	20.240.000	1.822	1.417
Bolivia	19	29	81.400	7	6
Chile	160	24	704.000	63	49
Colombia	320	5.8	1.408.000	127	99
Paraguay	68	1.2	297.440	27	21
Perú	440	32	1.936.000	174	136
Uruguay	360	x	1.584.000	143	111

Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.

2.4.5.4 Características del segmento de mercado, grado de concentración, qué tan dinámico es, y cuál ha sido su crecimiento

El mercado de venta de aditivos nutricionales ha experimentado un crecimiento impresionante durante los últimos años. Su comportamiento va de la mano con la demanda de proteína avícola, y según las proyecciones de la industria, ésta seguirá creciendo en las siguientes décadas. Brasil ha ocupado una posición protagonista a nivel

mundial, siendo el tercer productor más importante en términos de volumen, y el primer exportador, lo que hace que se convierta en un mercado muy atractivo para las empresas de nutrición animal.

Es un mercado con una alta concentración, y un elevado dinamismo. Existe una gran oferta de aditivos de distintas marcas, características, ventajas y precios, y con el papel que está jugando China e India en la producción de aditivos genéricos, el dinamismo es aún mayor actualmente.

2.4.6 Cadena de abasto

Los principales competidores mencionados en la sección 2.5.2.1, tienen el control mayoritario de la cadena de abasto. En algunos casos producen su propia materia prima, y en otros compran o concretan *jointventures* con las empresas que la producen, con el fin de tener un total control.

Una vez adquirida la materia prima, se encargan de su recepción y almacenaje. El proceso de producción de aditivos, también está a su cargo, ya que cuentan con sus propias fábricas o centros de producción o tercerizan la fabricación con empresas especializadas. El proceso de investigación y desarrollo también está a su cargo.

La distribución por lo general varía; hay empresas que tienen su propia flotilla para la distribución del producto, y hay empresas que subcontratan el servicio. En las zonas más lejanas o rurales, el sistema de distribución está bajo el control de distribuidores locales, ya que implementar sistemas de distribución propios elevaría muchos los costos.

De igual forma pasa con los análisis técnicos, las empresas que ocupan la mayor participación de mercado tienen sus propios laboratorios, y las empresas más pequeñas recurren a laboratorios externos especializados en la materia.

2.4.7 Posicionamiento de la empresa

CAL busca vender de la forma más directa posible, evitando la participación de muchos intermediarios en el proceso, esto con el fin de mantener un margen de precios competitivo y poder transmitir las ventajas de sus productos de una manera íntegra. Por esta razón, implementa un proceso de ventas lo más directo posible: el gerente técnico ofrece el producto directamente a los clientes finales, y el distribuidor local se encarga de entregarlo.

Dentro de su estrategia, la empresa procura sacar ventaja del respaldo brindado por sus socios comerciales (United Animal Health y Grupo V Land), quienes cuentan con una alta reputación, reconocida internacionalmente. La gran capacidad en investigación y las altas competencias mostradas en el ámbito regulatorio del desarrollo de nuevos productos han permitido que sus productos tenga presencia en los principales mercados.

Hernández declara que la meta principal consiste en posicionarse en la mente de sus clientes como un socio en el agronegocio, ayudándoles a ocupar un lugar en la creciente demanda de carne de alta calidad. La firma busca ser algo más que un proveedor de aditivos, es por esto que su meta en términos de posicionamiento es desarrollar y fomentar interacciones fuertes con sus clientes haciéndoles ver que sus problemas o necesidades son entendidos.

2.5 Factores del entorno

2.5.1 Aspectos socio-económicos y políticos

El gerente también recalca la alta afectación del tipo de cambio en las transacciones con las empresas brasileñas, ya que la mayoría de las empresas extranjeras cobran sus facturas en dólares. Por esta razón, los incrementos en la tasa cambiaria afectan directamente las órdenes de compra.

Durante la entrevista, se destaca que los casos de corrupción han ocasionado una disminución en la confianza de las empresas en general, provocando que el riesgo percibido sea mayor durante los últimos años al considerar realizar transacciones con nuevos clientes. Un ejemplo directamente relacionado con la industria de producción animal fue el caso de la empresa JBS. Esta empresa fue acusada de pagar sobornos a altos político con el fin de tener tratos preferenciales en el ámbito fiscal. El castigo fiscal recibido disminuyó el flujo de caja de la empresa, y según relata el Eddy Ugalde, se convirtió en una venta muy riesgosa tanto en términos financieros como en términos éticos.

CAL considera que la inestabilidad política ha desatado una mayor preocupación, debido a la incertidumbre que trae consigo las modificaciones que realizará el gobierno con el fin de mejorar la situación referente a la contracción en el crecimiento económico, y la elevada deuda pública.

Los aspectos mencionados anteriormente no son aislados a la problemática social que atraviesa la población brasileña, con un aumento de la delincuencia y la violencia. La tasa de desempleo crece y el empleo informal es fuente de muchas familias hoy en día.

2.5.2 Análisis de la competencia en Brasil

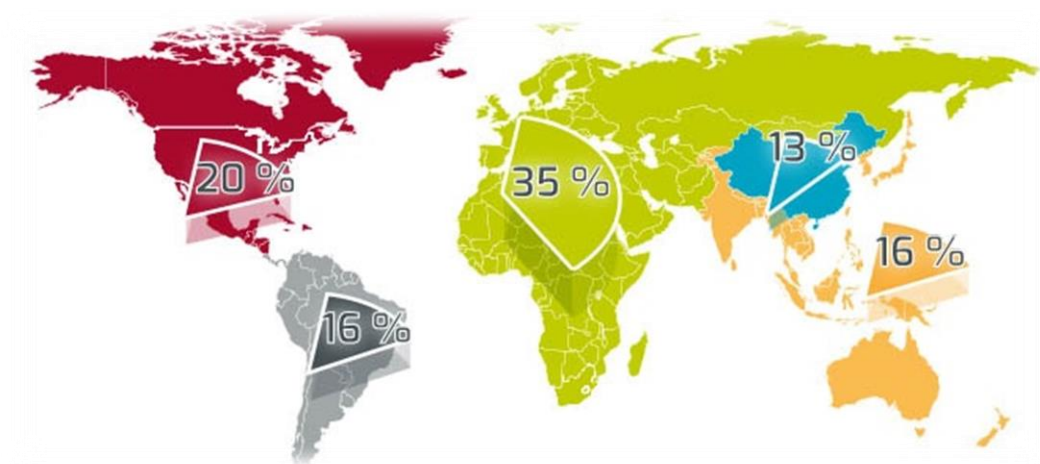
2.5.2.1 Principales competidores

Los principales competidores en el mercado brasileño son:

Adisseo

Adisseo es una de las empresas líderes del mundo en el sector de la nutrición animal, con un volumen de negocios de 1.43 millones de euros y más de 2.500 clientes³. La siguiente figura muestra el desglose de sus ventas por región geográfica:

**Figura #8. Ventas de Adisseo, según región.
Año 2016.**



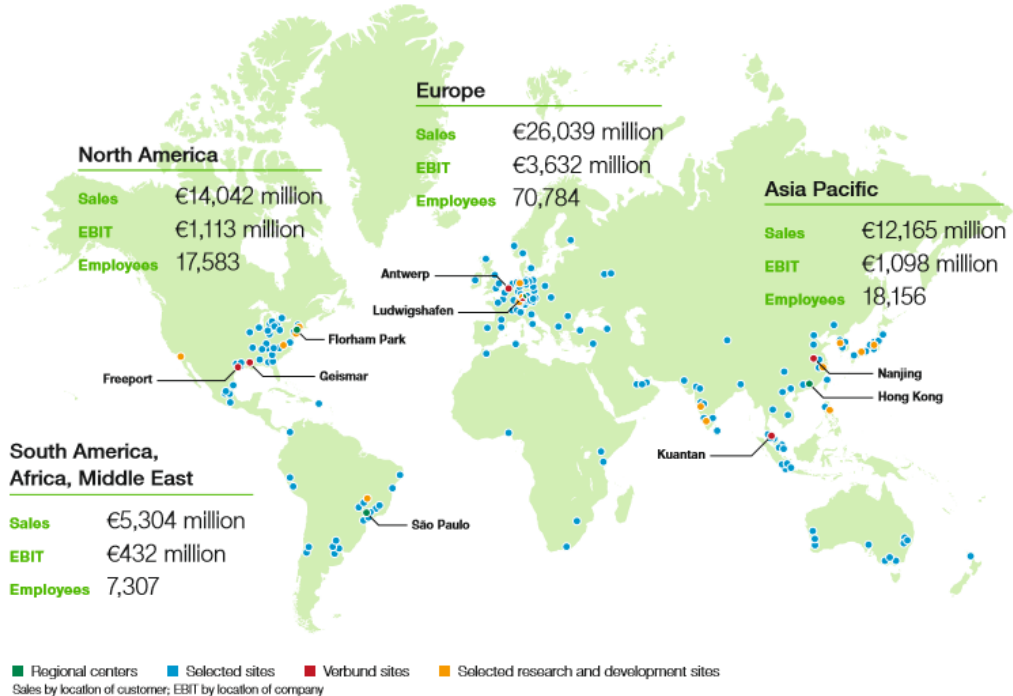
Tomado de: <http://www.adisseo.com/es/empresa/>

³ Tomado de: <http://www.adisseo.com/es/empresa/>

BASF

Las ventas que registró esta empresa en el año 2016 alcanzaron cerca de los 60 billones de euros. Si bien la empresa interviene en varias industrias (su categoría de industrias y productos se vincula con 16 industrias diferentes), en el área de nutrición animal posee una gran fortaleza económica. Se encuentra muy bien posicionada en el mercado brasileño de nutrición animal. A continuación, se presenta el desglose de sus ingresos por región geográfica:

**Figura #9. Huella regional de BASF.
Año 2016.**



Tomado de: https://www.basf.com/documents/corp/en/investor-relations/calendar-and-publications/Factbook/BASF_Factbook_2017.pdf

DSM

DSM es una de las empresas líderes a nivel mundial en la industria de productos de salud, nutrición y materiales. En materia de nutrición animal, la oferta de productos es múltiple (vitaminas, carotenoides, enzimas para alimentación animal, y eurobióticos).

A continuación se presentan las ventas globales del año 2016, segmentadas según la industria correspondiente:

**Figura#10. Ventas globales de DSM.
Año 2016.**

	Net sales	
x € million	2016	2015
DSM, continuing operations	7,920	7,722
Nutrition	5,169	4,963
Materials	2,513	2,528
Innovation Center	167	155
Corporate Activities	71	76

Tomado de: http://annualreport.dsm.com/ar2016/en_US/review.html

Danisco

Firma que pertenece al poderoso consorcio empresarial Dupont, líder mundial en productos de nutrición animal. Tiene una amplia cartera de productos, con una múltiple oferta de aditivos de nutrición animal.

AB Vista

Es una compañía de tecnología de nutrición animal que ofrece productos y servicios técnicos para la industria mundial de alimentos para animales. Tiene su sede en el Reino Unido, la compañía emplea a más de 190 empleados en todo el mundo y cuenta con oficinas de soporte en todo el mundo.

Productores Genéricos

Los llamados productos genéricos son fabricados por empresas establecidas en países como China e India, que se dedican a copiar las moléculas de los aditivos presentes en el mercado, con el fin de fabricar productos con moléculas similares y a menores precios.

2.5.2.2 Estudio de precios

Debido a que en la mayoría de las veces las decisiones de compra de aditivos de nutrición animal se basan en los programas de costeo implementados en las empresas, el gerente comercial de CAL se mantiene en una constante búsqueda de información de los precios que se ofrecen al mercado, con el fin de mantener el producto en un rango de precios competitivo.

Existen varias categorías de precios, según el rango de los productos. Hay productos de marcas muy reconocidas, conocidos como productos “*premium*”, con una larga trayectoria y alta reputación a nivel mundial (provenientes de Europa y Norteamérica) que se venden a precios más altos, y también existe una oferta de productos genéricos (chinos, coreanos e hindúes que copian las moléculas de los productos “*premium*”), que se venden a precios más bajos.

2.5.2.3 Plaza o canales de comercialización usados

Los canales de comercialización usados por la competencia son:

- Venta directa: las principales empresas en la industria de producción de aditivos de nutrición animal son muy poderosas económicamente, por ende, cuentan con su propio sistema de ventas y distribución, haciendo posible vender sus productos de forma directa a sus clientes.
- A través de distribuidores: al igual que CAL, existen otras empresas que celebran acuerdos de distribución con empresas brasileñas, con el fin de que estas cumplan con la función de vender los productos a los clientes finales.
- Co-distribuidores: Brasil es un país con una superficie muy extensa, con zonas como la región Noreste, Matogrosso y Amazonas, que son zonas de muy difícil acceso. La infraestructura en estas zonas es muy limitada, lo que hace necesario extender la cadena de distribución, y en estos casos algunos de los distribuidores brasileños, recurren a celebrar acuerdos específicos con distribuidores de la zona para que se encarguen de esta tarea.

2.5.2.4 Comunicación

La estrategia de comunicación que utiliza la competencia también consiste en la participación en seminarios científicos y comerciales y publicidad impresa. Las principales empresas cuentan también con una página web altamente interactiva, uso de redes sociales para alcanzar a clientes prospecto, y en algunas ocasiones, recurren a los canales rurales de radio y televisión en Brasil, en el caso de los lugares más lejanos.

2.5.2.5 Prácticas comerciales

Algunas empresas utilizan los “combos de aditivos” para fomentar sus ventas. En estos casos, la empresa vendedora ofrece al cliente la oportunidad de adquirir una gama de distintos aditivos, en una sola transacción comercial, lo que implica en algunos casos, la posibilidad de obtener descuentos o paquetes especiales.

También existen los acuerdos de exclusividad, en donde los vendedores proporcionan un producto en específico con la condición de que el comprador adquiera todas sus compras para alimentación animal con misma la empresa.

Otras empresas facilitan la venta de premezclas, en donde ofrecen al cliente mezclar distintos aditivos formando un concentrado nutricional. De esta forma, el cliente puede solicitar que se hagan premezclas con formulaciones específicas, en lugar de comprar cada aditivo por separado.

Una de las empresas de nutrición animal más importantes en Brasil, es Adisseo. Esta empresa tiene su casa matriz en Europa, y además de contar con una gran gama de aditivos, ofrece a sus clientes la herramienta ENP (Evaluación para Nutrición de Precisión), que consiste en un servicio exclusivo basado en tecnología de NIR (espectroscopia infrarroja cercana), que en palabras simples ayuda a predecir la calidad nutricional de la materia prima empleada en los alimentos, con esto, los nutricionistas

pueden determinar si las dietas que están implementando realmente entregan los nutrientes que los animales requieren.

Existen además empresas que proporcionan a sus clientes servicios analíticos. En algunos casos cuentan con sus propios laboratorios en Brasil, y en otros, celebran acuerdos con laboratorios externos. De esta forma, el cliente final puede solicitar análisis concretos de los productos que le están siendo ofrecidos.

Aparte de las prácticas comerciales mencionadas con anterioridad, algunas empresas ofrecen a los clientes meta (nutricionistas a cargo de las decisiones de compra), constantes viajes de capacitación a Estados Unidos o Europa.

Tal y como lo expresa Eddy Ugalde, lamentablemente, existe competencia ilegal en donde se encuentran con la presencia de sobornos a altos mandos de las firmas o de los mismos nutricionistas a cargo de las dietas animales y sus formulaciones.

Ahora bien, una vez que se ha descrito la situación general de la empresa, su estrategia mercadológica, y el entorno en el que desenvuelve, se procederá en el siguiente capítulo a realizar un análisis profundo de su estrategia, acompañado con un análisis del mercado en el que se desenvuelve mediante el desarrollo de una investigación y trabajo de campo.

Dicho análisis tendrá como fin la elaboración de una propuesta de un plan de mercadeo que permita a la empresa seguir efectuando las labores que le están generando beneficios actualmente, pero que también, le permita utilizar las fortalezas encontradas, para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, generando relaciones comerciales duraderas y fortaleciendo las existentes.

Capítulo III: Investigación de campo y análisis de resultados como base para una propuesta de mercadeo

3.1 Introducción

En este capítulo se procederá a desarrollar un análisis que permita contrastar los datos proporcionados por la empresa con la información obtenida a través de una investigación de campo.

La investigación de campo permitió recopilar o identificar cuáles son las principales necesidades que enfrentan las empresas involucradas en la producción de carne de pollo en Brasil, con base en el criterio de expertos en la industria. Dichos expertos compartieron sus conocimientos y opiniones respecto a los temas más importantes en este tipo de mercado. El estudio de campo se complementó con una investigación cualitativa, aplicada por medio del método de observación *in situ*.

A continuación, se describirá el marco metodológico de la investigación.

3.2 Justificación de la investigación

En los capítulos I y II, se ha enfatizado en la importancia que ha adquirido la industria de producción de carne de pollo en Brasil a nivel mundial, posicionando al país como el principal exportador en el año 2016. Las proyecciones de demanda de proteína en las siguientes décadas han permitido deducir que el mercado seguirá experimentando un crecimiento importante, lo cual lo convierte en un mercado sumamente atractivo tanto para las empresas que ya están establecidas en él, como para nuevas empresas que quieran ampliar sus carteras de clientes.

Debido a la exigencia de un mercado maduro, con tantos oferentes presentes y con empresas exigiendo mejor calidad de productos y servicios, se torna necesario para

Central American Logistics, contar con una propuesta de productos y servicios que considere las necesidades actuales del mercado y que cuente con amplios conocimientos respecto a las prácticas comerciales actuales implementadas por la competencia.

Dichos aspectos serán identificados por medio de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos de la industria, y por medio de las conclusiones obtenidas a través del método de observación desarrollado en la Feria Mundial de Producción de Carne, llevada a cabo en Atlanta, Estados Unidos. Dicha feria constituye el evento con mayor importancia a nivel mundial para las distintas empresas involucradas en la cadena productiva.

El análisis de los resultados obtenidos por medio de esta investigación, permitirá el desarrollo de un plan de mercadeo que satisfaga las necesidades identificadas en el mercado, y direcciona la oferta de productos y servicios hacia las demandas actuales, permitiendo el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes, por medio de la entrega de un alto valor para ellos. Es importante recalcar que la información obtenida por medio del estudio de campo será complementada con una investigación exploratoria, con el fin de contar con toda la información necesaria para desarrollar la propuesta de plan de mercadeo.

3.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

El objetivo general del estudio de campo consiste en identificar las necesidades actuales de las empresas que se desenvuelven dentro de la industria de producción de carne de pollo en Brasil, con el fin de desarrollar una propuesta de mercadeo que permita aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, y el desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente.

Objetivos Específicos

1. Identificar las necesidades que enfrentan actualmente las empresas productoras de carne de pollo en Brasil.
2. Establecer las condiciones que valora el cliente a la hora de contratar un proveedor de aditivos de nutrición animal.
3. Examinar cuáles son los aspectos más relevantes en la toma de decisiones para la selección de proveedores de aditivos de nutrición animal.
4. Determinar los factores que permiten a las empresas percibir un valor agregado de parte de los proveedores de aditivos alimenticios.
5. Conocer el nivel de importancia que representan los productos bacterianos (probióticos) para las empresas productoras de carne de pollo.
6. Evaluar los medios utilizados por las empresas para obtener información de posibles proveedores de aditivos alimenticios.
7. Determinar la percepción de las empresas productoras de carne de pollo respecto al nivel de importancia de herramientas que evalúen la satisfacción.

8. Analizar datos provenientes de fuentes secundarias relacionados con las acciones llevadas a cabo por las empresas competidoras y por Central American Logistics, relacionados con la mezcla de mercadeo.

3.4 Población de interés

En lo que respecta a las entrevistas a profundidad, la muestra está compuesta por personas con amplia experiencia en la industria brasileña, específicamente en la venta, consumo o desarrollo de aditivos de nutrición animal, que se involucren con distintas áreas de la cadena productiva. Sus apreciaciones deben basarse en criterios objetivos, y que permitan desarrollar la entrevista a profundidad de la forma más amplia posible.

Para la observación *in situ*, la muestra corresponde a distintas empresas productoras de aditivos de nutrición animal, con una importante participación en el mercado brasileño. El nivel de participación de mercado de cada empresa fue estudiado previamente, por ende, durante el ejercicio se contaba con los nombres específicos de cada empresa.

3.4 Metodología de la investigación

Como se mencionó anteriormente, para el trabajo de campo, se aplicaron dos técnicas de investigación que pertenecen al enfoque cualitativo. Primero se procedió a la aplicación de las entrevistas a profundidad. Estas se aplicaron a cinco expertos en la industria de productos de nutrición animal con un amplio conocimiento y experiencia en el mercado brasileño.

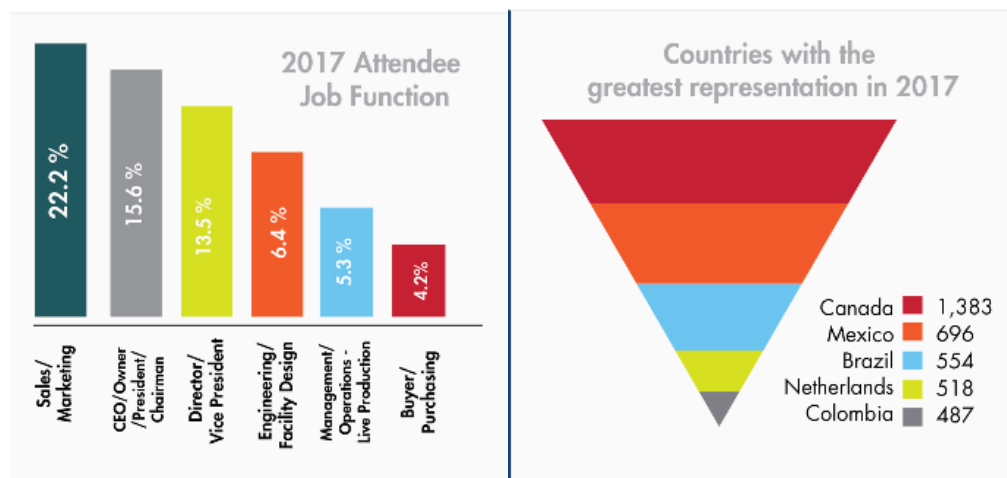
De forma complementaria, se realizó un ejercicio de observación *in situ*. La observación se llevó a cabo durante la celebración de la Feria Internacional de Producción y Procesamiento de Carne, llevada a cabo en Atlanta, Ga. EE. UU desde el 30 de enero al 1 de febrero del 2018. A continuación, se brindarán detalles específicos

de la metodología aplicada en cada caso, así como información general, con el fin de brindar un panorama más amplio al lector respecto a la importancia de este gran evento.

3.4.1 Observación *In Situ*

El objetivo de la investigación por observación es registrar o determinar patrones, sin que exista un cuestionamiento o comunicación directa con las personas que están siendo analizadas. Este método se caracteriza por la flexibilidad que brinda al investigador, ya que no se rige por una guía o definición previa de lo que se va a observar. El mismo se fundamenta en la formulación de algún problema a ser analizado, considerando algunas ideas que se consideren importantes dentro del contexto.

La Feria Internacional de Producción y Procesamiento de Carne (en adelante, IPPE por sus siglas en inglés), es el evento anual más grande del mundo en la industria de aves de corral, carne y alimentación, representando empresas que participan durante toda la cadena de producción y procesamiento. En el año 2017, el IPPE presentó más de 8,018 visitantes internacionales de más de 129 países. Los países de América Latina y el Caribe representaron la región más grande de visitantes internacionales (40.4%), entre los que figuraron México, Brasil y Colombia. A continuación se presentan las estadísticas más importantes del IPPE 2017:

Figura #11. Estadísticas Generales IPPE.**2017.**Tomado de: https://www.ippexpo.org/why_ippe/

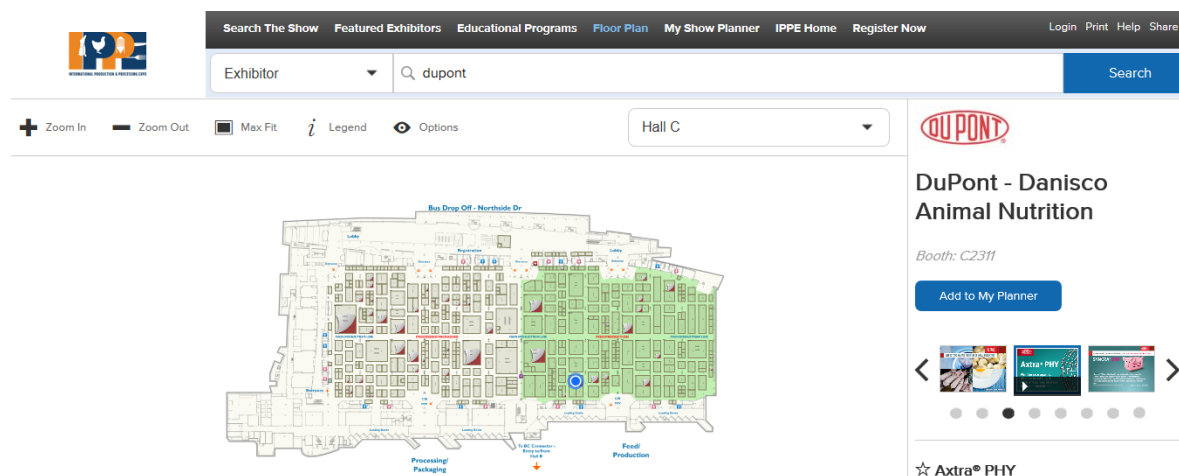
La figura anterior permite determinar que las personas que asisten al evento desempeñan roles estratégicos dentro de las organizaciones inmersas en la industria, tales como, gerencia de planta y de operaciones, gerentes de compras, mercadeo, ingeniería, e investigación y desarrollo. Estas personas asisten anualmente con el fin de establecer una amplia red de contactos y de obtener información sobre los últimos desarrollos tecnológicos, detalles de los demás competidores y de las necesidades y soluciones que están presentes actualmente en el mercado.

Con base en la experiencia que posee Ugalde, en este evento (más de 10 años de participar en la IPPE), y a los datos estadísticos publicados por la organización, se sabía que las empresas más importantes de la industria brasileña estarían presentes. Por esta razón, se consideró como un lugar apto para monitorear y analizar a los principales competidores del mercado brasileño, sin que existiera una interacción directa con ellos.

La IPPE brinda un directorio empresarial a cada participante, en el cual especifica el nombre de las empresas expositoras, junto con su ubicación exacta en el centro de convenciones (ver figura 2). Además de esto, brinda la opción de acceder a una breve descripción e información de contacto de cada empresa.

Con base en dicho directorio, se realizó una selección de las empresas a las que se deseaba analizar. El ejercicio se desarrolló durante dos días consecutivos, con el fin de realizar un análisis tanto del entorno físico como del comportamiento de los visitantes y de los expositores.

Figura #12. IPPE: Mapa Empresarial.
2018.



Tomado de: https://ippe18.mapyourshow.com/7_0/floorplan/?navbarlink=1

3.4.1 Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron aplicadas a cinco expertos que poseen amplia experiencia en el mercadeo de producción de carne de pollo en Brasil, y que actualmente, siguen desempeñando labores profesionales en este sector. Estas se

llevaron a cabo de forma presencial entre el 29 y el 1 de enero, cada una tuvo una duración aproximada de 45 minutos. A continuación, se exponen los datos de los expertos entrevistados en el estudio de campo:

Tabla #2. Entrevistas a profundidad realizadas

Experto Entrevistado	Compañía/Organización	Cargo/Puesto	Tiempo de Laborar en la Industria
Nei Arruda	Evonik	Gerente Regional Técnico Latam	15 años
José Roberto Sartori	UNESP	Profesor	30 años
Jaime Gavira	Trouw Nutrition	Ventas Latam	20 años
Óscar Buitrago	Asesoría Individual	Asesor Técnico Comercial	15 años
Ricardo Castilho	SafeFeeds	Presidente	30 años

Fuente: Elaboración propia

El instrumento utilizado para el desarrollo de las entrevistas fue una guía de preguntas. La importancia de este instrumento recae en que las guías no siguen una estructura rígida, por el contrario, si bien existe una pauta a seguir, se busca sondear y conducir a la recepción de respuestas detalladas de cada pregunta, permitiendo al investigador ampliar, modificar o añadir elementos a las preguntas, o bien, incluir otras.

Algunas ventajas de las entrevistas a profundidad son las siguientes:

- La presión grupal es eliminada, por lo que el encuestado revela sentimientos o percepciones más honestas, no necesariamente los considerados como los más aceptables entre iguales.
- La situación personal uno a uno da al encuestado la sensación de ser el foco de atención; que sus ideas y sentimientos son importantes y que realmente son necesarios.
- El encuestado alcanza un agudo estado de conciencia porque tiene una interacción constante con el entrevistador y no hay miembros del grupo detrás de los cuales esconderse.
- Dedicar más tiempo a encuestados individuales alienta la revelación de nueva información.
- Los encuestados pueden ser sondeados en extenso para revelar los sentimientos y motivaciones que subyacen en sus afirmaciones.
- Nuevas direcciones de cuestionamiento pueden improvisarse más fácilmente. Las entrevistas permiten mayor flexibilidad para explorar comentarios casuales y asuntos tangenciales, lo que podría proporcionar discernimientos cruciales sobre el tema principal.
- Un punto de vista singular puede obtenerse de un encuestado sin influencia de otros.
- La entrevista puede realizarse en cualquier parte. Además, pueden ser la única técnica viable en situaciones en las que algún otro método requeriría que competidores fueran citados en el mismo lugar.
- Cuando el objetivo de investigación es conocer procesos de decisión individual o reacciones individuales a estímulos de marketing (sitios web, por ejemplo), las EP suelen ser la opción. Las EP permiten una exploración detallada de las reacciones de un solo encuestado sin contaminación. Son particularmente valiosas cuando los investigadores desean reacciones individuales puestas en el contexto de las experiencias del individuo. (McDaniel C. et al; p. 106, 2016).

3.5 Resultados de las entrevistas a profundidad con expertos de la industria de producción de carne de pollo en Brasil

Es importante señalar que las entrevistas a profundidad fueron realizadas a expertos que actualmente no tienen vínculos con Central American Logistics. El amplio conocimiento del mercado y la industria, la experiencia que han adquirido en su trayectoria con distintas empresas, permitieron obtener información actualizada y detallada respecto a las necesidades que experimenta la industria en el día a día.

Los resultados de las entrevistas serán presentados a continuación, siguiendo la debida correspondencia a los objetivos específicos de la investigación. Adicionalmente, se complementarán con la investigación exploratoria, con el fin de ampliar el panorama incluyendo también la información obtenida a través de fuentes secundarias.

3.5.1 Necesidades que enfrentan actualmente las empresas productoras de carne de pollo en Brasil

Las empresas inmersas en la industria de producción de carne de pollo en Brasil enfrentan distintas problemáticas asociadas con un sin números de factores, tanto a nivel interno como externo de cada organización. Sin embargo, como resultado de la opinión de los expertos, las principales necesidades que se presentan en el mercado se lograron consolidar en cinco categorías, que serán explicadas a detalle en este apartado.

Nutrición

Según las declaraciones de todos los expertos entrevistados, la nutrición siempre ha jugado un papel fundamental para las empresas productoras de carne, en conjunto con la genética. Aunque muchas empresas consideren que la nutrición ha tenido grandes avances a nivel científico, hoy en día su constante mejora e innovación sigue siendo primordial, no solo en términos de rendimiento productivo y económico, como se interpretaba anteriormente, sino en términos de bienestar animal, calidad de la carne, retorno económico sobre la inversión, sostenibilidad ambiental, y bienestar animal.

Uno de los principales aspectos a destacar en este ámbito es la calidad de las materias primas utilizada en la producción de alimentos ya que el sector ha tenido poca evolución en este aspecto. La calidad de las materias primas y de los aditivos nutricionales es reconocida como el futuro de la nutrición avícola. El director mundial de cuentas estratégicas de la empresa Cargill, Mario Penz Junior, ha destacado en sus entrevistas que

Si tenemos buenos ingredientes, haremos buenas dietas y los animales responderán de una manera mejor. Lamentablemente, ya han pasado 17 años y yo siento que esa área todavía es poco reconocida por los que invierten y por nosotros mismos los nutricionistas. (Seminario Avícola Español; IPPE; 2018).

Además de velar por la calidad de las materias primas, las empresas necesitan concentrar sus esfuerzos en el estudio de ingredientes diferenciados, caracterizados por su alta digestibilidad y características nutricionales específicas. Como consecuencia de las fluctuaciones en los precios de las materias primas (maíz, trigo y soya) y su incidencia directa en los costos de producción de carne, recurrir al uso de enzimas que permitan degradar los componentes restantes de las fibras que no están siendo aprovechados y mejorar la digestibilidad los elementos en los alimentos que no son fáciles de digerir, es de alta prioridad para los productores.

En el capítulo anterior se explicó brevemente cómo los nutricionistas se basan en los programas de formulación de costo mínimos para llevar a cabo la evaluación de los distintos proveedores y sus ingredientes. Este es un aspecto que está cambiando, ya que actualmente, la labor de los nutricionistas va más allá de formular las raciones con base en el menor costo. Desde hace algunos años se habla de la importancia que tiene la consideración del retorno económico en la elaboración de las dietas nutricionales. Los expertos consideran que aunque muchas empresas siguen seleccionando a los proveedores de alimentos y aditivos nutricionales con base meramente en el precio, este tradicional método dejará de ser utilizado por las empresas en un futuro cercano, a la hora de elaborar las dietas de sus animales.

José Roberto Sartori hace especial énfasis en que antes no se analizaban los resultados de campo conjuntamente con los costos de producción. Lo que significa, que elaborar la dieta más económica, no garantiza que la empresa incurra en costos de producción más bajos a nivel general, ya que en determinadas ocasiones y bajo condiciones específicas de producción, una dieta alimenticia más cara, podría traer mucho mayor rendimiento económico a la empresa. Un claro ejemplo, destaca el profesor, es que optar por la dieta más barata, puede costar más dinero a la compañía traduciéndose en más gastos veterinarios para combatir o prevenir determinadas enfermedades, y un menor desarrollo del animal durante los 42 días de la etapa de crecimiento, lo que implica, una obtención menor de kilogramos de carne en el total de la producción.

Bienestar Animal

Los expertos hicieron especial énfasis en que es necesario concentrar esfuerzos en garantizar que los animales pasen por las etapas de la cadena productiva con los más altos estándares de calidad, garantizando su bienestar. El término bienestar animal ha tomado mucho protagonismo en las empresas relacionadas con la producción animal, y

se vincula directamente con aspectos económicos, éticos, sociales, culturales y legales. Se ha convertido en un condicionante de la demanda, exigiendo a las empresas productoras velar porque las condiciones a las que se expone el animal le brinden confort, tanto en el aspecto físico y comportamiento, como en su estado de armonía con el ambiente.

Nei Arruda, destaca la gran importancia de cumplir con los estándares de calidad y tendencias establecidas a nivel internacional, ya que aproximadamente el 30% de la producción se exporta a países que han implementado rigurosas normas legales. Los consumidores han hecho un llamado importante en este ámbito, y los productores han tenido que prestar especial atención. Arruda, hace énfasis en el caso de la Unión Europea, uno de los principales destinos de las exportaciones brasileñas, y cuenta con los más altos estándares de calidad y ética en todos los niveles de la producción, como consecuencia de consumidores con un alto nivel de exigencia.

La nutrición se ha convertido en un factor elemental en este aspecto, ya que para garantizar una producción sostenible con el fin de obtener el máximo rendimiento del animal las empresas deben prestar especial atención a la salud intestinal de las aves de corral. Pues como destacan los expertos, el mayor porcentaje de respuesta inmune en aves de corral ocurre en el intestino del animal (alrededor del 70%).

Los expertos aseguran que los trastornos intestinales son uno de los mayores problemas en la producción, por lo que existe una creciente demanda de aditivos nutricionales que garanticen la integridad intestinal de los animales, brindándoles un estado inmunológico capaz de enfrentar eventuales desafíos microbianos.

Además de la nutrición, las empresas más reconocidas están prestando especial atención al tema del espacio físico, y la manipulación (animales libres de miedo, angustia, hambre o sed), que reciben los animales, entrenando rigurosamente a los

profesionales que interactúan con ellos. En el año 2016, la Asociación Brasileña de Proteína Animal (ABPA), ha puesto en vigencia un Protocolo de Bienestar Animal para Pollos de Engorde⁴, con el fin de proporcionar una guía uniforme a las empresas para que adopten esta ideología a la

Bioseguridad

La bioseguridad fue uno de los temas más importantes en las entrevistas. Los expertos destacan la gran importancia de seguir implementando estrategias en este ámbito, como un deber de la avicultura brasileña para continuar asentando su posición como uno de los mayores proveedores de carne de pollo a nivel mundial, destacándose ante el mundo como un país con un alto estatus sanitario en la producción pecuaria y agrícola, pero especialmente en la avicultura.

Los expertos tienen muy claro que la excelente condición sanitaria del país es el mayor patrimonio de la avicultura. Ante el brote de casos de influenza aviar en más de 30 países durante el año anterior, los mismos aseguran que de mantenerse intacto el estatus sanitario, la demanda de carne avícola seguirá creciendo. A diferencia de otras regiones, como Estados Unidos por ejemplo, que durante el 2015 tuvo que sacrificar aproximadamente 40 millones de aves de postura, lo que ocasionó que tuviera las puertas cerradas de 17 países para el ingreso de sus productos avícolas.

Medio Ambiente

Actualmente, en el mercado brasileño existen varios problemas que han surgido en relación con el medio ambiente. La producción de carne bajo prácticas ambientales sostenibles, ha servido como un factor diferenciador para que Brasil se posicione en el

⁴ Disponible en el enlace: http://abpa-br.com.br/storage/files/protocolo_de_bem-estar_para_frangos_de_corte_2016.pdf

mercado internacional. Siendo reconocido por países como el Reino Unido por ejemplo, como un país capaz de producir un kilo de carne de pollo emitiendo la mitad de las emisiones de CO₂, en comparación con los productores locales.

A pesar de este reconocimiento, como consecuencia de la situación ambiental a nivel mundial y de las implicaciones ambientales a las que se relaciona la agricultura y ganadería, en lo que respecta a las altas emisiones de CO₂, todos los expertos concuerdan en que es necesario concentrarse en reducir el impacto negativo de la producción pecuaria. Específicamente, en el caso de la avicultura, existe una problemática con la emisión de los residuos fecales de las aves, ya que son altamente contaminantes.

El profesor Sartori, comentó que las granjas de pollos están enfrentando una gran problemática con las altas temperaturas del país ya que incrementan la temperatura interna del animal y alteran la humedad, estos factores influyen directamente en la ingesta de alimento, disminuyendo el crecimiento del animal y elevando la posibilidad de enfermedades.

Además de los efectos del clima, la reutilización del agua se ha convertido en una prioridad para la industria. Empresas líderes en la producción de carne de pollo, como BRF, grupo Marfrig, Tyson Brasil, Cooperativa Central Aurora Alimentos, han realizado importantes inversiones en proyectos de reutilización del agua y el impacto de la liberación de los afluentes contaminados con desechos de las granjas.

Tecnología y manejo de la información (nutrición de precisión)

Los expertos fueron muy enfáticos en la importancia de la incorporación de tecnologías de precisión y de manejo de la información, en el ámbito nutricional. Hace unos años se decía que estas herramientas eran el futuro de la avicultura, sin embargo, hoy en día son exigidas por los principales compradores de alimentos y aditivos.

Se habla mucho de la formulación en línea, la cual, Oscar Buitrago, veterinario asesor, destaca como fundamental para que las empresas puedan determinar la composición exacta de los ingredientes en el momento preciso en el que van a ser incorporados a los mezcladores, permitiendo hacer modificaciones inmediatas en las siguientes mezclas.

Buitrago menciona además la necesidad de acceso a informaciones en tiempo real, que permitan evaluar índices como conversión alimenticia, consumo de agua, nivel de excreciones, mortalidad, ganancia de peso. Esto permitiría a los nutricionistas y veterinarios, detectar inconsistencias o puntos de mejora, y hacer cambios en los procesos de producción antes de que los resultados finales se vean afectados. En este aspecto, la coordinación entre los nutricionistas de las compañías productoras y de los proveedores de aditivos de nutrición animal es fundamental, ya que estos deben garantizar un respaldo técnico personalizado y constante a sus clientes.

En cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, el director global Cargill comentó durante la IPPE 2018, sobre cuatro fábricas de la empresa que adoptan el análisis de ingredientes en línea. “Los ingredientes se analizan en el camino hacia la balanza y, en línea, en menos de segundos, el sistema interpreta el análisis de los ingredientes y transforma la próxima fórmula de acuerdo con la composición del ingrediente que está pasando por allí”, explicó. Tras esto, señaló “Entonces, la formulación en línea es la formulación en tiempo real y los resultados son impresionantes”.

3.5.2 Condiciones que valora el cliente a la hora de contratar un proveedor de aditivos de nutrición animal.

La importancia recae principalmente en la visita del asesor técnico, que debe saber transmitir muy claramente cuál es costo-beneficio que va a tener la empresa con el uso de sus productos. La reputación en el mercado también es esencial para que los compradores de la industria quieran utilizarlo. Si determinado aditivo es comúnmente utilizado por algunas empresas, sus resultados y beneficios generalmente son comentados entre los distintos participantes de la industria.

El proveedor debe estar muy actualizado en relación con la competencia y sus productos, tener una base científica muy bien desarrollada, ya que los artículos y las publicaciones científicas son fundamentales, al demostrar la capacidad real del producto. El precio y soporte técnico brindado por el asesor también cobran su nivel de importancia en la toma de decisiones, tomando en cuenta también la capacidad de producción.

La lealtad y confianza con los proveedores es esencial, según exponen los expertos. Una vez concluida una negociación, se desarrolla todo el programa nutricional dependiendo fuertemente de que el proveedor entrega a tiempo los productos. Han existido momentos en los que los proveedores se enfrentan a situaciones de desabastecimiento con algún producto, y a pesar de ello no aceptan que los clientes recurran a otros vendedores. Debe existir confianza y mucha honestidad entre ambos para administrar de mejor manera este tipo de circunstancias.

Por otro lado, los años de experiencia en el mercado, origen de los productos y marca representada fueron descritos como variables que no tienen tanta importancia en la elección de aditivos de nutrición animal. Ya que independientemente de estos factores, si el producto realmente funciona, será bien aceptado por la compañía.

3.5.3 Toma de decisiones para la selección de proveedores de aditivos de nutrición animal.

Considerar que la decisión de compra en la selección de proveedores de aditivos recae con mayor peso en el nutricionista de la empresa encargado de las formulaciones, es un error. Se debe hacer especial énfasis en que esta selección es una tarea interdepartamental, involucrando constantemente a departamentos como el de compras, finanzas, técnico o de nutrición, y comercial. Por ende, la estrategia de venta de cada empresa debe desarrollarse tomando en cuenta a todos los departamentos, no sólo al departamento técnico, y siempre considerando que la opción a elegir se verá altamente influenciada por temas económicos.

La selección de proveedores de aditivos se considera una decisión estratégica de alto impacto para las empresas por varios motivos, entre los que destacan, que la acción de los aditivos es el factor que más influye en el rendimiento del animal, y este rendimiento se relaciona directamente con el aspecto económico, tanto en términos de gastos como de ingresos.

Además, se recalca que las empresas ya establecidas en el mercado poseen una determinada demanda, que debe ser cubierta tomando en cuenta la calidad del producto final (carne), y los tiempos de entrega. Por esto, es de suma importancia establecer relaciones de largo plazo con proveedores leales, con el fin de evitar el desabastecimiento de algún ingrediente elemental en la dieta.

3.5.4 Factores que permiten a las empresas percibir un valor agregado de parte de los proveedores de aditivos alimenticios.

Se debe trabajar hombro a hombro con la empresa, no solo decirle a la empresa cómo utilizar los aditivos, sino acompañarla durante todas las etapas de implementación del producto, con el fin de servir como un respaldo más dentro del equipo de trabajo de la empresa. Para esto se debe brindar una amplia capacitación, con el fin de garantizar la utilización óptima de cada producto.

Proporcionar conocimiento a los encargados del ámbito nutricional, compartiendo experiencias que han tenido a lo largo de su trayectoria, lo que incluye el intercambio de ideas respecto a nuevas teorías o productos que estén desarrollando en conjunto con sus aliados, e información detallada de cómo se están realizando los distintos ensayos técnicos, la metodología empleada, y constantes que hayan sido identificadas dentro de las etapas de producción.

Además, destacaron como indispensable la facilitación de tecnologías que les permitan sacar el máximo rendimiento de las materias primas utilizadas y que permitan el registro y manipulación de datos en tiempo real, que permitan hacer mejoras proactivas y no reactivas dentro de las etapas de producción. Todos mencionaron la gran ventaja que está brindando la tecnología NIR (espectroscopia de reflectancia de infrarrojo cercano) a los compradores de aditivos, convirtiéndose en un gran atractivo para las empresas productoras de carne.

Gaviria, gerente de ventas de Nutrouv explica

“Esta tecnología se está convirtiendo en un factor direccionador de compra para empresas grandes y medianas, ya que contribuye a uniformar los ingredientes de las dietas, disminuyendo la variación de los mismos. Además de

que permite determinar la energía metabolizable de las materias primas, y evaluar la calidad tanto de estas como de los alimentos finales balanceados.”

3.5.5 Descripción de los medios utilizados por las empresas para obtener información de posibles proveedores de aditivos alimenticios.

La elección de proveedores de aditivos sigue teniendo sus principales bases en el contacto directo entre especialistas y los altos jerarcas de las compañías. Los expertos aseguran que el mayor impacto sigue siendo generado por las visitas técnicas y por consiguiente, por la información que ellos mismos sean capaces de transmitir en el sitio.

Las referencias y el boca a boca, son una práctica común en esta industria. Los compradores acostumbran buscar referencias tanto de los resultados técnicos que han obtenido tanto otras compañías como de las prácticas comerciales que implementan los posibles proveedores en el mercado. Esto se da porque buscan reducir el grado de incertidumbre en lo que respecta a capacidad de suministro, plazos de entrega, garantía de la calidad de los ingredientes, entre otros.

Todos fueron muy enfáticos en recalcar que la participación activa en las principales ferias y congresos internacionales son de suma importancia, ya que constituyen la principal fuente de *networking* a la que recurren las empresas más importantes del sector para actualizarse respecto a las últimas tendencias, necesidades actuales y a las innovaciones más destacadas del mercado, además de ampliar la red de contactos.

La búsqueda en páginas electrónicas es considerada un aspecto complementario, sin embargo, indican que la perspectiva respecto a esto ha cambiado en los últimos años. Hoy en día las empresas están otorgando mayor importancia a las publicaciones científicas y técnicas, expuestas por las principales revistas agrícolas, así como la

mención en distintos medios de información, ya sean noticias o notas de opinión (feedback).

Uso de redes sociales en la avicultura

La importancia de las redes sociales tiene una visión dividida entre los expertos, debido a que algunos opinan que este tipo de herramientas digitales no es importante y no es utilizado por la mayoría de las empresas ya que las bases de sus negocios se desarrollan en un modelo B2B, y no se dirigen al público en general.

La variación en sus perspectivas se correlacionó con dos aspectos: el campo en el que se desarrollaban, y su edad. Si bien, algunos expertos no crecieron completamente inmersos en la etapa digital, aseguraron haberse adaptado a todos los avances tecnológicos, y destacaron que en sus empresas el desarrollo de estrategias que utilicen medios digitales (entre ellos, redes sociales), ha ido adquiriendo más importancia con el paso del tiempo. Los expertos que se desenvuelven en campos más relacionados con la ciencia y el desarrollo, que con las ventas o asesoría técnica, no demostraron mucho interés en este tema.

Por su parte, Buitrago, que se desenvuelve como asesor técnico de una empresa de consultoría en producción animal, hizo especial énfasis en que una de las principales ventajas que ven los nutricionistas en el uso de las redes sociales, consiste en ver las evaluaciones reales que han colocado los consumidores, así como las experiencias de organizaciones que han tenido éxito con la aplicación de determinado producto o método y comentarios en línea generales. Además, de que facilita el contacto entre especialistas, para que se dé un intercambio de información ante circunstancias o problemáticas específicas que estén afrontando en la industria.

Otro aspecto que favorece la implementación de redes sociales es el *smartphone*. Todos los expertos han descrito a sus teléfonos móviles como una de las principales herramientas de trabajo. En el caso de los empleados involucrados en los departamentos comerciales y técnicos, su dependencia en estos dispositivos crece con el paso del tiempo, ya que se desenvuelven en un ambiente sumamente dinámico, en donde las visitas a otras empresas, reuniones en otros países, y participación en conferencias se tornan tareas del día a día.

3.5.6 Percepción de las empresas productoras de carne de pollo respecto al nivel de importancia de herramientas que evalúen la satisfacción.

Los expertos se mostraron sorprendidos ante la pregunta pues reconocen que si bien la evaluación de la satisfacción es un elemento al que generalmente se debe prestar atención, no es implementado en la industria. Habitualmente, las críticas o comentarios de mejora, se dan directamente entre el departamento técnico de la empresa compradora, y el asesor técnico de la empresa proveedora.

Nei Arruda muestra una mayor afinidad por las herramientas digitales y los cambios generacionales por eso destaca que los cuestionarios de satisfacción y percepción son esenciales para conocer qué es lo que el consumidor quiere, qué tipo de mercado quiere atender (hay mercados que requieren de especificaciones diferentes dependiendo del tipo de pollo, proceso de producción, tamaño, etc), qué tipo de información está buscando, qué le gusta comer en las reuniones laborales, cómo prefiere recibir la información, entre otros aspectos, que tienen un alto involucramiento con el área de atención al cliente.

El señor Ricardo Castilho, presidente de la empresa Safeeds, menciona que si bien pueden ser utilizadas,

“[...]más allá de implementar herramientas que evalúen la satisfacción, se debe invertir en investigaciones de eficiencia, porque si el aditivo, la producción de carne y el método de uso está siendo económicamente convincente, la industria definitivamente lo continuará utilizando, ya que se encuentra pautada por el rigor científico y la eficiencia matemática y estadística. Si los modelos mencionados responden eficientemente, se traducen en la obtención de un alto nivel de satisfacción del consumidor.”

3.6 Análisis de los resultados encontrados, relacionados con las 4 P's de la mezcla de mercadeo

En este apartado, se expondrán los resultados de la investigación de campo llevada a cabo mediante la observación *in situ*, y las entrevistas a profundidad. Como se explicó anteriormente, la observación fue dirigida a los competidores más importantes de Central American Logistics en el mercado brasileño, específicamente.

De forma complementaria, se procedió al análisis de fuentes secundarias de información, con el fin de determinar cuáles acciones están siendo llevadas a cabo por los competidores y por CAL, relacionados con la mezcla de mercadeo descrita en el Capítulo 1.

3.7.1 Precio

El ejercicio de observación *in situ* fue muy útil para comprobar que si bien el precio siempre será tomado en cuenta por los compradores, no es el factor más importante en la toma de decisiones de compra. Además, debido a la dinámica de la

industria, la información referente a precios y resultados de los productos se comparte con mucha facilidad entre los asesores de las distintas empresas proveedoras y los mismos clientes, lo que permite hacer evaluaciones constantes respecto al precio que se debe manejar en el mercado.

Los precios de este tipo de productos se encuentran en rangos muy semejantes entre los competidores, siempre manteniendo en cuenta que los precios de los productos *premium* difieren de los precios otorgados a los productos genéricos. Cabe destacar que aunque los productos genéricos son más baratos, son menos buscados por el mercado meta, que se compone de empresas con un alto compromiso en lo que a la calidad respecta, y por ende, aplica altos estándares de calidad en la selección de sus insumos.

3.7.2 Producto

Los productos que forman parte de la oferta del mercado brasileño presentan muchas similitudes tanto en presentación física como en funciones. Esto genera que la diferenciación entre uno y otro recaiga en gran parte en la comunicación que brindamos a los clientes y prospectos, ya que debe ser concisa pero al mismo tiempo debe tener un contenido que genere interés inmediato en el cliente por obtener más detalles del producto.

Los principales actores en el mercado de aditivos se caracterizan por tener una amplia cartera de productos, clasificados por función (productividad, salud y fortalecimiento), especie atendida (cerdos, aves, bovinos o peces) o en algunos casos por categorías, tales como enzimas, carotenoides, vitaminas, eubióticos, entre otros. El estudio de las fuentes secundarias permitió determinar que poseer una oferta de una amplia gama de productos ha hecho que las principales empresas estén presentes en varias etapas de la cadena productiva, ampliando su participación de mercado.

También se logró identificar que la venta de aditivos nutricionales, va de la mano con la prestación de servicios nutricionales tales como consultas técnicas personalizadas, que vayan más allá de la simple capacitación respecto al uso de determinado producto. Si bien, se ha interpretado como un elemento básico, incluido dentro de la propia venta del producto, las empresas han identificado que brindar consultoría técnica como tal es un servicio adicional, que debe ser resaltado dentro de las estrategias de comunicación.

Muchas empresas están expandiendo su negocio principal a través de la celebración de alianzas estratégicas, no sólo para ampliar la oferta de productos que desempeñen funciones nutricionales en los animales, sino también que puedan desempeñar funciones útiles para los fabricantes de alimentos o de premezclas, mejorando aspectos como texturas, control de temperaturas y acidez, y degradación o estabilidad de moléculas, solubilidad de fibras. Un ejemplo de lo mencionado es el caso de productos como Gellagum, que no tienen incidencia directa en el rendimiento del animal, pero que es utilizado para regular la temperatura, el grado de la estructura molecular y la estabilidad térmica, lo que genera una mejora en la absorción y aprovechamiento de nutrientes.

En lo que respecta al dosaje indicado, los productos ofrecidos por CAL poseen cantidades muy similares a las que recomiendan distintos proveedores para sus propias marcas, manteniéndose en un nivel de 50 a 100 gramos por toneladas de alimento. Otro factor clave en estos productos es la resistencia a temperaturas, según el análisis de la oferta del mercado, esta se encuentra entre los 70°C - 95 °C.

Nivel de importancia que representan los productos bacterianos (probióticos) para las empresas productoras de carne de pollo.

Conocer si los productos probióticos están siendo incluidos en los planes a mediano o corto plazo en las empresas brasileñas es de mucho interés para el gerente

comercial de CAL. Según las opiniones de los expertos y la investigación en otras fuentes, se puede saber que hoy en día, estos productos están siendo incorporados en los planes a corto plazo de algunas empresas (empresas con mayores ventas a nivel brasileño), y de mediano plazo en otras.

Existen opiniones divididas en este tópico, ya que según explica el profesor Sartori, *“desde el punto de vista científico, algunos productos probióticos han demostrado susceptibilidad durante el paso del microorganismo por la fábrica, transporte, comedero, y camino al estómago del animal, alterando los resultados obtenidos en las pruebas de laboratorio”*. Sin embargo, la mayoría de los expertos concuerda en que esta gama de productos está cobrando mayor protagonismo en la industria, además de la responsabilidad social que tienen las empresas de garantizar la seguridad alimentaria, aspecto dentro del que entra la producción libre de antibióticos y de residuos químicos.

Una alta presión ha sido impuesta por las exigencias de distribuidores y consumidores finales de carne, que han llevado a una serie de cambios regulatorios, en búsqueda del desarrollo de productos con el diferenciador “libre de antibióticos”. Se logró determinar que si bien los probióticos están disponibles en el mercado desde años atrás, tomarán mayor protagonismo a la cartera de productos de distintas empresas, *“el desafío está en las empresas productoras de probióticos, ya que deben convencer a los productores de carne de que los productos realmente funcionan”*, explica el señor Castilho.

Esta estrategia se compone también por otros productos que tienen los mismos objetivos, calificados bajo el término de “eubióticos”, tales como prebióticos, aceites esenciales y ácidos grasos. Los eubióticos están siendo ofrecidos por empresas de nutrición animal bajo una estrategia de comunicación que sienta sus bases en avicultura libre de antibióticos, y se fundamenta en dos pilares: mejora de la salud animal y

protección de la salud humana, ante los altos índices de casos de resistencia múltiple a antibióticos.

3.7.3 Promoción

La investigación de fuentes secundarias se basó en un profundo análisis de la estrategia de promoción utilizada por los principales competidores. Si bien, se ha destacado en reiteradas ocasiones que es de suma importancia la participación en ferias y conferencias como medio para desarrollar una red de contactos y dar a conocer nuevos productos o resultados positivos en el mercado, los aspectos relacionados con la promoción deben ser atendidos por la compañía, desde el punto de vista de complementariedad.

Las empresas analizadas cuentan con páginas web muy bien diseñadas, utilizando logos y colores que llaman mucho la atención al ojo humano. Además, el nivel de usabilidad de las mismas es muy alto, ya que se requieren de 1 a 2 clics de parte del usuario para obtener información relevante, ya sea de productos, historia, puntos de contacto y formularios de consulta a la empresa. Tienen presencia en todas redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, ordenados según el grado de relevancia, además de canales en youtube (en el caso de la mayoría), utilizados para cargar videos de información general de la empresa, entrevistas a expertos, anuncios de productos y nuevas tecnologías, y explicaciones de sus distintos usos.

Las revistas digitales son un medio de suma importancia para mantener informada a los miembros de la industria, ofreciendo información muy útil respecto a los últimos avances en la industria, entrevistas a expertos, y ensayos técnicos realizados por empresas. Adicionalmente, algunas empresas recurren a estos medios para promocionar sus productos publicando la información técnica, información de contacto o los logos de los mismos en espacios estratégicos.

Otras empresas están ofreciendo aplicaciones móviles, para que sus usuarios puedan acceder a las últimas publicaciones realizadas, y a la información técnica de los productos sin tener que recurrir al buscador de internet. Un muy buen ejemplo es el caso de DSM, empresa con alta participación en el mercado brasileño, y pone a disposición de sus clientes la aplicación DSM ANH Science News, en la que los usuarios pueden tener acceso a noticias y artículos científicos, y crear preferencias con el fin de tener experiencia personalizada, recibiendo noticias de algún grupo de interés específico.

Las empresas utilizan mucho al *publicity*, compartiendo en redes sociales, aplicaciones móviles y en sus páginas web, cada noticia en la que la empresa o sus productos es mencionada.

Es importante recalcar que a pesar de que las empresas con mayor presencia en Brasil, también se dirigen a otros mercados alrededor del mundo, no implementan estrategias generales para todos los mercados por igual. En el caso de Brasil, cuentan con una estrategia de comunicación completamente disponible en portugués, y se enfoca en las necesidades y tendencias de este país.

Durante la feria se evidenció el apoyo de las empresas brasileñas en material publicitario. Todos los *stands* estaban muy bien identificados, resaltando de gran manera el nombre de la empresa y la categoría de productos bajo la que se desempeñaban, lo que facilitaba el acercamiento de personas interesadas en algún tipo de producto específico, pero que quisieran ver nuevas opciones además de las ya conocidas; este no fue el caso de CAL. El apoyo en herramientas digitales también fue un factor que sin duda alguna generó impacto en los visitantes, ya que muchas de estas empresas utilizaron *tablets*, *laptops* y pantallas en donde presentaban datos relevantes, con presentaciones muy completas, llamativas y con alto apoyo en gráficos. En algunos casos también llevaron equipo propio para grabar entrevistas durante su participación.

Contenido de la Información

El contenido de la información también fue analizado con base en fuentes secundarias de información, y los ejercicios de investigación cualitativa utilizados en el estudio de campo del presente proyecto (ejercicio de observación y entrevistas a profundidad realizadas a los expertos). Esto permitió identificar que existen elementos fundamentales, con un alto poder de influencia en las personas involucradas en la esfera de producción de carne, que deben ser incorporados a la estrategia de comunicación de la empresa que será desarrollada en el próximo capítulo:

- Información que denote la existencia de un profundo conocimiento de parte de los proveedores, en algún problema o solución específica (ver fotografías contenida en anexo #2).
- Costo-beneficio.
- Evidencia real de que el producto ha funcionado para resolver determinado problema (ensayos técnicos y su metodología).
- Artículos científicos que respalden a determina casa comercial.
- Casos de estudio reales de empresas que hayan tenido éxito con el uso de estos productos.
- Gráficos interactivos.

Además de los elementos anteriormente citados y de la información técnica que debe contener cada producto, se lograron identificar factores que están siendo comúnmente mencionados por la competencia, y la industria en general. Todas sus páginas web, publicaciones en redes sociales, y publicidad utilizada en los *stands* de la IPPE mencionaban los siguientes aspectos:

- Salud y bienestar animal.
- Desempeño.
- Sostenibilidad ambiental (protección al medio ambiente, reducción en el consumo de recursos naturales).
- Alta calidad.
- Reducción de desperdicios de comida mediante optimización en la absorción de nutrientes.
- Lucha contra antibióticos (con especial en la funcionalidad gastrointestinal).

Enfoque en el servicio al cliente

La Feria IPPE 2018 fue un excelente medio para comparar las acciones llevadas a cabo por parte de la competencia y de United Animal Health, principal empresa representada en Latinoamérica por Central American Logistics. Los resultados del análisis no fueron positivos en el aspecto promocional en general.

El evento ha sido realizado durante los últimos años, teniendo como sede el Centro de Convenciones de Atlanta. Todos los participantes de la industria esperan con ansias asistir al mismo, ya que es el mayor punto de encuentro para fortalecer relaciones ya establecidas, viéndose cara a cara. Como se ha mencionado con anterioridad, también es fundamental para generar nuevos contactos con miembros empresariales que se desempeñan en los más altos mandos de las compañías.

La mayor parte de las empresas participantes conocen cómo se desarrollan los aspectos logísticos, entre ellos se destacan dos de suma relevancia en lo que el servicio al cliente respecta:

- Preparación del *stand*: debe ser un lugar apto y confortable para llevar a cabo las reuniones preestablecidas con los clientes, y las consultas que provengan de las personas interesadas.
- Alimentación: es un lugar muy amplio, en el que se deben hacer recorridos muy largos para alcanzar algún lugar para comprar bebidas y comida. Si bien, generalmente la mayor parte de las reuniones con los clientes actuales y socios comerciales se celebran en restaurantes reconocidos cercanos al lugar, en otros casos, se llevan a cabo en el mismo *stand* durante las horas habilitadas.

Muchas de las empresas con fuerte presencia brasileña, desenvolvían una serie de actividades que facilitaban el desarrollo de las reuniones. Desde folletos con la información más relevante, hasta mesas estratégicamente organizadas para celebrar reuniones sin la interrupción de otras personas, con el fin de atender de una forma muy cálida a su público. Esto fue un punto desfavorable para CAL, debido a que el *stand* en el que se encontraba no contaba con material publicitario conteniendo información de sus productos, diferenciación visible para que los visitantes pudieran identificar a los empleados encargados de las distintas zonas geográficas (los visitantes en ocasiones no sabían a quién realizar las consultas pertinentes), y contaban con cuatro mesas, a las que a veces recurrían otros empleados, interrumpiendo reuniones en algunos casos, ya que no contaban con más espacio para tomar asiento.

La experiencia en la feria permitió notar que algunos visitantes y expositores pasaban largas horas sin acceso a comida o bebida, debido a la alta dinámica de las reuniones y los encuentros imprevistos entre conocidos e interesados en realizar consultas. Este fue un factor tomado en cuenta, principalmente por las empresas estudiadas en este ejercicio, ya que dedicaron zonas exclusivas dentro del mismo *stand* para brindar *snacks* y bebidas a sus visitantes. En el Anexo #1 se pueden observar imágenes relacionadas con la organización del stand y la atención al cliente.

Algunas otras empresas, hacían actividades como *happy hour* y una fiesta de coctel, en las que invitaban a cualquier participante, para que en horas específicas durante la feria y en el hotel, respectivamente, para que los visitantes asistieran con el fin de compartir cercanamente con sus amigos y colegas de la industria. Dichas actividades fueron compartidas en la página web de la empresa, redes sociales (crearon un evento al que se podía indicar la participación de forma previa), revistas digitales y en el *stand*.

3.7.4 Plaza

Una práctica muy común, es que las principales empresas a nivel internacional recurran a la celebración de alianzas estratégicas con organizaciones establecidas en Brasil para distribuidor sus productos, o bien venderlos bajo un contrato de representación de marca.

Las empresas más poderosas cuentan con su propia estructura de producción, controlando también la distribución de sus propias marcas. Las ventajas de utilizar un canal directo de distribución se ven directamente reflejadas en una disminución de costos, y por ende, la opción de ofrecer los productos a un menor precio, al no tener que incluir dentro de los mismos los márgenes de ganancia de los intermediarios, y una mayor probabilidad de ser buscado ante casos en los que el tiempo de entrega tenga un límite muy corto.

Existen distribuidores en el mercado, que celebran contratos de exclusividad, y otros, que se especializan en la venta de productos poco ofrecidos en la cartera de sus competidores, adquiriendo cierto grado de especialización por el tipo de producto ofrecido. Durante la feria IPPE 2018, se logró escuchar a varios clientes brasileños y proveedores de aditivos comentar respecto al faltante de abastecimiento de algunos aditivos específicos, como consecuencia de este tipo de relaciones comerciales.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Producción Brasileño (MAPA), 482 empresas trabajaban con aditivos, premezclas y núcleos en el año 2012, de los cuales, 283 se encuentran registrados como fabricantes y 199 como importadores. La comercialización de aditivos como tal, es aún más limitada. Según la investigación compartida por el MAPA, diversos productos solo tienen un fabricante o distribuidor, y en algunos casos, hay distribuidores que solo comercializan un producto.

3.8 Análisis FODA

A continuación, se procederá a desarrollar el análisis FODA de Central American Logistics. Para su elaboración, se tomó como base la situación de la empresa, descrita en el capítulo anterior, complementándolo con los resultados obtenidos a través de la investigación de campo descrita en el presente capítulo.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento: proyecciones de crecimiento en la demanda de carne avícola y sus derivados para las siguientes décadas.
- El 90% de los productores de carne incluyen los aditivos en las dietas de los animales
- Existe una mayor preocupación por temas de calidad, un aspecto destacable en los productos ofrecidos por CAL
- Hay un creciente interés por utilizar productos que contribuyan con la reducción de la cantidad de materias primas requeridas en las raciones alimenticias, lo que abre la puerta a los aditivos encargados de optimizar rendimientos y conversión energética.
- El impacto en el medio ambiente se encuentra en los planes estratégicos de la mayoría de las empresas en la industria, tanto en términos

relacionados con el consumo de recursos naturales en la producción, como en la producción de residuos tanto de desechos animales como de desechos de alimentos. Esto representa una gran oportunidad para CAL, debido al enfoque de sus productos

- El aumento en la concientización de los consumidores de carne ha incidido en la implementación de medidas regulatorias para controlar, reducir y en algunos casos específicos, erradicar el uso de antibióticos en la producción. Los aditivos relacionados con fortalecimiento del sistema inmunológico para garantizar la sanidad de los animales.
- Las alianzas estratégicas son una práctica común en la industria. Es de suma importancia el aprovechamiento de las mismas, sacando ventaja de la inversión en investigación y biotecnología que están llevando a cabo los dos socios comerciales de la empresa.
- La búsqueda por productos innovadores abre las puertas a los proveedores que actualmente posean productos en etapas de evaluación.

Fortalezas

- Existe una buena reputación de la empresa en el mercado latinoamericano.
- Estratégicamente, se cuenta con una red de contactos importantes.
- Las relaciones comerciales se caracterizan por el alto apego a principios de lealtad y honestidad de parte del comprador y el vendedor (CAL).
- Existe una planificación anticipada con base en las proyecciones de demanda compartidas por los compradores, lo que permite mantener inventario de los productos, con una debida rotación del mismo.
- Aproximadamente 30 años de experiencia en la industria de producción animal, con constante capacitación.

- El gerente comercial tiene constante contacto con el trabajo de campo, lo que permite analizar aspectos de mejora y necesidad específicas de los clientes.
- Existe un amplio respaldo científico de parte de las marcas representadas
- El interés de la empresa por implementar programas nutricionales enfocados en mediano y largo plazo, es una idea innovadora en el mercado.

Amenazas

- Mercado sumamente competitivo.
- Existe una oferta muy amplia de productos, de todas las categorías imaginables y que desempeñan todo tipo de funciones.
- Ha habido casos de corrupción en las empresas productoras de carne que han tenido incidencia directa en la demanda.
- Las principales empresas productoras de carne tienen relaciones muy estrechas con sus proveedores, por lo que cerrar acuerdos con ellos depende en gran medida de la ética profesional de los roles a cargo, dejando de lado amistades o relaciones sociales derivadas.
- Los intermediarios pueden tener una incidencia directa en la reputación de las marcas representadas, por lo que su selección debe ser muy profesional, con pautas muy bien establecidas y mucha capacitación.

Debilidades

- Se posee una cartera limitada de productos.
- Existe poca o nula inversión en mercadeo: no se cuenta con página web, redes sociales, canal de Youtube, etc.

- No se hace uso de herramientas digitales.
- No se ofrecen servicios de valor agregado, más allá de la consulta técnica y la visita.
- Los factores de diferenciación han dependido meramente de la visita técnica, lo que hace que los clientes potenciales no se percaten de las ventajas de los productos ofrecidos

Siguiendo el mismo orden bajo el que se ha desarrollado el proyecto, se procede a la elaboración de la propuesta de mercadeo, una vez que se ha descrito la situación general de la empresa, su estrategia mercadológica, el entorno en el que desenvuelve, en conjunto con los resultados del análisis de su estrategia, y del mercado en el que participa.

El capítulo IV de este proyecto, tendrá como fin elaborar una propuesta de mercadeo que permita apalancar las fortalezas de la empresa, con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado, prestando atención a las necesidades del mismo. Adicionalmente, se buscará aminorar las amenazas del entorno, prestando especial atención en las debilidades que deben ser atendidas por la empresa.

Capítulo IV: Propuesta de plan de mercadeo para la línea de productos avícola.

1. Introducción

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta del plan de mercadeo para la empresa Central American Logistics (en adelante CAL). Dicho plan tomará como base el análisis y descripción del entorno en el que se desenvuelve la firma en el mercado brasileño, las características correspondientes al análisis interno de la situación actual de la organización, junto con su mezcla de mercadeo, competencia y cartera de clientes. Se complementará además, con los resultados obtenidos en la investigación de campo, los cuales permitieron identificar las principales necesidades de la industria de producción de carne en Brasil.

El plan de mercadeo tiene una relación directa con el análisis situacional FODA, desarrollado en el capítulo anterior. Ya que permite el desarrollo de la estrategia con un enfoque especial en el aprovechamiento de las oportunidades que posee la empresa en el mercado, mediante el apalancamiento de sus fortalezas y la creación de una diferenciación con los demás participantes del mercado; adicionalmente, la propuesta incluirá acciones concretas para aminorar las debilidades identificadas, y afrontar las amenazas del entorno.

2. Justificación

CAL es una empresa relativamente nueva en el mercado (creada en el año 2012), que ha establecido relaciones comerciales con una alta fidelidad y confianza de sus clientes, aprovechando de gran forma la trayectoria y experiencia que posee su gerente técnico en la industria de producción animal. Sin embargo, ante las proyecciones de crecimiento en el consumo mundial de carne avícola, el incremento de empresas competidoras, y las nuevas tendencias del mercado brasileño, es evidente que la empresa debe incorporar el componente de mercadeo en sus planes estratégicos.

La creación de un plan de mercadeo que se encuentre alineado con las necesidades de la industria es un aspecto fundamental para que CAL pueda comunicar eficiente y estructuradamente los atributos y beneficios de sus productos, en conjunto con su asesoría técnica, posicionándose ante las empresas productoras de carne como un aliado en los procesos de producción, y no como un proveedor más de insumos.

El estudio de campo permitió obtener un panorama objetivo para determinar el rumbo en el que se deben dirigir los esfuerzos de mercadeo, con el fin de que la firma pueda ampliar su red de contactos y fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes actuales, buscando en ambos casos, el establecimiento de relaciones a mediano y largo plazo.

La estrategia de mercadeo buscará cumplir con las metas de ventas establecidas y aumentar la participación de mercado. Es importante destacar que la propuesta debe ajustarse también a los objetivos estratégicos de la firma y al presupuesto que la misma puede poner a disposición para su futura implementación.

3. Factores crítico de éxito

En primer lugar, se debe señalar que el compromiso de parte de los miembros de la empresa es un requisito importante para que la estrategia tenga éxito. A nivel interno las personas deben identificarse con las metas del proyecto, para ser capaces de transmitir el mismo mensaje al entorno exterior.

Con el fin de alcanzar los objetivos detallados a continuación, es fundamental que la empresa incorpore a una persona con conocimientos o estudios en mercadeo dentro de la estructura organizacional ya que actualmente no se cuenta con ninguna persona que posea las bases para llevar a cabo la implementación de la presente propuesta.

La propuesta se encuentra dirigida a un mercado en el que se habla portugués, por ende, un factor crítico de éxito para implementar el plan de mercadeo, es contar con los

servicios de un traductor capacitado, para que todas las estrategias específicas propuestas a continuación pongan a disposición del mercado meta la información que CAL necesita compartir para diferenciarse de sus competidores, y posicionarse en la mente de los productores de carne de pollo del país.

Por último, es importante que la empresa asigne el debido presupuesto (detallado en el plan de mercadeo), ejerciendo el debido análisis y control de los distintos rubros. Esto se debe a que el comportamiento del mercado puede exigir que se realicen acciones correctivas durante el proceso de implementación.

4. Establecimiento de objetivos de la propuesta

Objetivo General

Elaborar un plan de mercadeo para la empresa Central American Logistics, con base en un análisis situacional interno y externo que permita incrementar la participación de mercado, retener a los clientes actuales y darse a conocer en el mercado de nutrición animal en Brasil.

Objetivos Específicos

1. Aumentar el porcentaje de participación de mercado con la introducción de CAL en medios digitales como redes sociales y con la creación del sitio web de la compañía.
2. Lograr posicionamiento de marca comunicando efectivamente los atributos que diferencian a los productos de la competencia.
3. Aumentar la demanda introduciendo servicios complementarios que representen valor agregado para las empresas productoras de carne.
4. Promover la creación de relaciones a largo plazo con los clientes, con un alto enfoque en los principios de lealtad y honestidad.
5. Fomentar la participación activa de CAL en acciones de promoción en plataformas en línea.

6. Fomentar una orientación en servicio al cliente en la firma, a través de la estrategia de mercadeo.

4. Definición del mercado meta

En el Capítulo II del proyecto se describieron dos segmentos de clientes, haciendo referencia a los distribuidores y a los clientes finales (granjas de producción). El presente plan de mercadeo será dirigido a los clientes finales ubicados en Brasil, debido a que la dinámica comercial entre CAL y los distribuidores autorizados, se basa en la lealtad recíproca, lo que excluye la posibilidad de buscar nuevos distribuidores en el país.

5. Desarrollo de la propuesta.

La propuesta de mercadeo será desarrollada bajo una estrategia general de diferenciación. La estrategia buscará que la empresa se diferencie de la competencia a través de la generación de contenido con un alto énfasis en la calidad, impacto ambiental, fomento del bienestar animal y el respaldo científico que poseen las marcas representadas.

Adicionalmente, se buscará transformar la visita técnica en un servicio *core* de la compañía, bajo una perspectiva de servicio pre-venta y pos-venta. Con esto se busca que los clientes perciban a CAL no sólo como un proveedor de un determinado producto, sino como un socio comercial que desempeña un papel clave en la producción.

La oferta de un valor agregado se ha tornado en un aspecto clave en el proceso de toma de decisiones de los clientes, por lo que la incorporación de tecnología y servicios complementarios, deberá integrarse sin duda alguna a la estrategia de diferenciación para lograr ampliar la cartera de clientes.

La propuesta de mercadeo se desarrollará de forma integral con una estrategia de desarrollo de producto. Con esto se busca fortalecer la posición de CAL frente a la competencia, incorporando a su oferta de productos, otros aditivos de nutrición animal que cumplen un papel complementario en las funciones que desempeñan. Esto fomentará la creación de relaciones comerciales a largo plazo, debido a que el cliente no tendrá que recurrir a distintos proveedores para obtener la mezcla de productos que necesita para alcanzar sus metas de producción específicas.

6. Estrategia de las 4 P's

6.1 Producto

6.1.1 Desarrollo de productos

La estrategia de desarrollo de productos debe desenvolverse aprovechando las alianzas estratégicas que posee la empresa. Las alianzas con United Animal Health y Grupo VLand proporcionan a la empresa grandes oportunidades de crecimiento, aprovechando las principales cualidades que cada una posee, y disminuyendo la inversión que se requeriría para llevar a cabo un negocio específico de forma solitaria.

Se propone ampliar la oferta de productos, incorporando aditivos nutricionales que ofrezcan soluciones directamente relacionadas con las necesidades destacadas en el Capítulo III del proyecto. Especialmente en temas de reducción del uso de antibióticos, impacto ambiental, bienestar animal y destacando el costo-beneficio con la mejora en la digestibilidad y por ende, en la absorción de los componentes que no están siendo aprovechados por los animales.

El contar con una amplia oferta de aditivos, va a facilitar la creación de relaciones comerciales a mediano y largo plazo, fomentando la lealtad o fidelización del cliente al ofrecerles distintas opciones, evitando así que deba recurrir a otros proveedores para buscar los aditivos que no se están ofreciendo actualmente.

Como consecuencia de las fluctuaciones en los precios de las materias primas (maíz, trigo y soya) y su incidencia directa en los costos de producción de carne, recurrir al uso de enzimas que permitan degradar los componentes restantes de las fibras que no están siendo aprovechados y mejorar la digestibilidad los elementos en los alimentos que no son fáciles de digerir, es de alta prioridad para los productores.

Plan de Acción

A. Ampliación de la línea de enzimas

Ampliar la línea de productos de enzimas, ya que actualmente la oferta se limita a solo dos tipos: carbohidrasa y fitasa. Si bien, ambas son incorporadas en el 90% y 70% de las mezclas alimenticias, respectivamente, existen múltiples enzimas que pueden beneficiar de gran manera el desarrollo del animal.

A continuación se presentará un cuadro resumen de los aditivos que se desean agregar a la línea de enzimas ofrecida por CAL actualmente, dicha selección se realizó con base en el análisis de los aditivos más utilizados en Brasil por los productores locales, y con base en los resultados de la investigación de campo.

Cada producto cuenta con una serie de funciones específicas e información técnica relevante, como dosis, temperatura soportada, nivel de acidez, entre otros, que deberán ser incorporadas en un futuro catálogo, sin embargo, se describirá de forma concisa cuál es el principal mensaje que se desea posicionar en la mente de los productores con la promoción de estos productos, promoviéndolos como una solución directa a algunas de las necesidades específicas del mercado.

Tabla #3. Ampliación de la línea de enzimas.

Enzima	Enfoque de la estrategia de promoción
Proteasa	La estrategia de promoción esta enzima debe destacar sus beneficios en función de las tendencias actuales del mercado. En lo que respecta a la fluctuación de los precios de los cereales y su incidencia directa en los costos de producción, la búsqueda de la mejora en el aprovechamiento de la proteína y la mitigación de la acción de los factores anti-nutricionales en alimentos, ya que estos son los principales atributos de este aditivo en específico.
Xylanasa	Recalcar su acción en la degradación de los factores anti-nutricionales de la xilanasa en alimentos basados en plantas, hacer especial énfasis en la mejora de la ingesta de alimentos y la liberación de nutrientes y su absorción.
KDN Lipase	Comunicar a los clientes y prospectos la eficiencia de este aditivo en la mejora de digestibilidad, y absorción de aceites y grasas del alimento, lo que reduciría el desperdicio de nutrientes que no están siendo absorbidos por el animal de forma natural (reducción de costos y potencia el desarrollo de los pollos, obteniendo más rendimiento).
VP 300	Es un tipo de proteasa singular, desarrollado específicamente para maximizar la utilización de proteína por medio de un proceso de hidrolizado. También aumenta el valor nutricional del alimento, teniendo incidencias directas en el costo de los ciclos de alimentación.
Kingzyme MAT, KDN Glucanase, KDN Celullase	Dirigir el contenido de la información en torno a problemas específicos de producción, en lo que respecta a la degradación de factores anti-nutricionales de manano, glucanasa, y celulasa, respectivamente.

Fuente: elaboración propia con base en el catálogo de productos ofrecidos por Grupo VLand.

B. Incorporación de una nueva línea de productos

Ofrecer una línea de productos que busque solventar las crecientes necesidades del mercado por obtener una producción libre de antibióticos es una gran oportunidad de crecimiento que se presenta en el mercado brasileño actualmente, y que tomará mayor relevancia en los próximos años. En este sentido se propone específicamente la introducción de la línea de pro bióticos, aprovechando la alianza estratégica que se tiene con el Grupo VLand. El área de investigación y desarrollo de esta empresa ha realizado

una gran inversión en el desarrollo de una línea de pro bióticos, contando con el respaldo de ensayos técnicos que han demostrado su correcto funcionamiento.

Se iniciará con la introducción de dos productos:

- A. Greensafe, enfocado especialmente en prevenir y reducir la incidencia de problemas intestinales tales como diarrea, enteritis y constipación, sustituyendo la tarea de los antibióticos en este sentido.

En el capítulo anterior se mencionó la importancia del sistema gastro-intestinal de las aves para asegurar su bienestar en las diferentes etapas de desarrollo, brindándoles un estado inmunológico capaz de enfrentar eventuales desafíos microbianos. Es importante comunicar al cliente su accionar en este sentido, ya que además de responder ante la necesidad de sustitución de antibióticos, contribuye al medio ambiente reduciendo el olor fecal y la concentración de amoníaco (elemento altamente contaminante en los ecosistemas cercanos a las granjas de producción).

- B. Kinzyme Plus: es una combinación de enzimas y pro bióticos, con un enfoque especial en el mantenimiento del balance de la flora intestinal y fortaleciendo el sistema inmune, además de la eficiencia alimentar.

6.1.2. Valor agregado mediante la incorporación de tecnología y servicios complementarios

La implementación de tecnologías que tengan la capacidad de analizar la calidad de materias primas y aditivos en tiempo real se ha convertido en una prioridad para las empresas productoras de carne, es mandatorio que CAL brinde soluciones de este tipo a sus clientes y prospectos en un corto o mediano plazo, con el fin de aumentar sus ventas, y por ende, su porcentaje de participación en el mercado.

Dicha tecnología debe complementarse con el acceso a información en tiempo real que permita a los clientes analizar y comparar índices de conversión alimenticia, consumo de agua, nivel de excreciones, mortalidad, ganancia de peso. Esto permitirá que los departamentos técnicos detecten anomalías o puntos de mejora en el proceso de producción, y puedan implementar soluciones prontas, evitando que el problema se agudice

Por último, se debe trabajar hombro a hombro con el cliente, ofreciendo constante acompañamiento durante todas las etapas de implementación del producto, con el fin de servir como un respaldo más dentro del equipo de trabajo. Para esto se debe brindar una amplia capacitación, con el fin de garantizar el rendimiento óptimo de cada producto.

Plan de Acción

A. Complejo enzimático hecho a la medida (Custom-made enzyme complex).

Se puede ir un paso más allá ofreciéndoles a los clientes el servicio de personalización de enzimas. Dicho servicio consistiría en la producción de un complejo enzimático desarrollado exclusivamente bajo los requerimientos que el cliente establezca para una dieta base y especies de animales específicas.

B. Implementación de tecnologías

Implementar el análisis NIR, atendiendo a las necesidades que presentan los productores de carne por verificar la calidad de los ingredientes que utilizan en la formulación de las dietas. Es de suma importancia brindarles a los clientes la oportunidad de acceso a información en tiempo real, ya que actualmente, los resultados de los análisis de ingredientes demoran de dos a tres días para ser entregados. Esto imposibilita ajustes en ciclos de producción, debido a que en el momento en que los resultados son entregados, la materia prima ya ha sido consumida por los animales.

Se propone la compra de dos herramientas portátiles de análisis NIR, con el fin de entregarles a los clientes los resultados de análisis el mismo día que los mismos son realizados. La importancia de que las herramientas sean portátiles recae en que CAL sólo cuenta con un asesor técnico, lo que impide el constante traslado a Brasil para realizar las pruebas. Como solución a esta limitante, se podría brindar un aparato portátil a su único distribuidor autorizado en Brasil, con el fin de que el mismo realice las mediciones.

CAL no cuenta con la capacidad a corto o mediano plazo, de instalar hardware de análisis NIR en cada granja de producción de sus clientes. La portabilidad es importante porque permitiría que ambos asesores técnicos faciliten el análisis a cada cliente que visiten, facilitando la interpretación de los resultados de laboratorio en menos de 1 minuto. A continuación se presenta la imagen comparativa entre la tecnología NIR portátil, y la tecnología convencional.

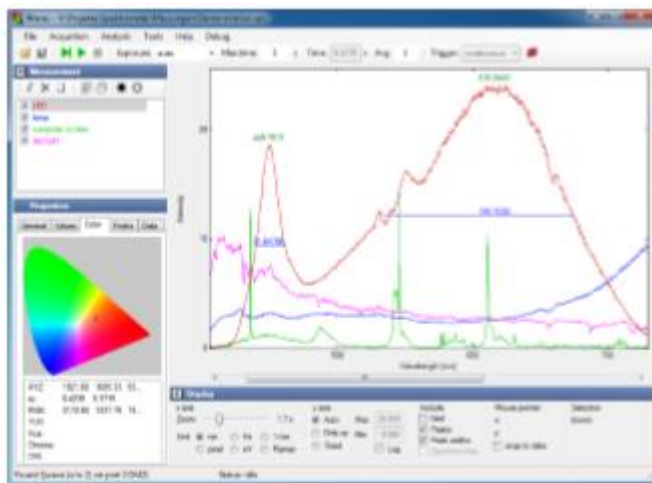
Figura #13. Comparativo de Tecnologías NIR.



Fuente: www.rgb-photonics.com; www.fossanalytics.com.

La tecnología convencional mide 37.5 x 49 x 30 cm, y pesa 38 kg, mientras que la tecnología QRed posee una dimensión de 6.7 x 5.8 x 2.2 cm, y un peso de 160 gramos. Además, la empresa RGB Robotics, facilita el software que permite la lectura de los resultados, además de una interface para que el administrador pueda manipular los datos, transformarlos en gráficos, importar o exportar información, entre otras funciones. Un ejemplo de la interface será presentada a continuación:

Figura #14. Interface de Usuario.
RGB Robotics.



Fuente: www.rgb-photonics.com.

C. Servicio pre-venta y post-venta

Tal y como se expuso en el Capítulo II, la visita técnica se percibe como un aspecto meramente transaccional para ofrecer un determinado producto al departamento técnico. Realmente la visita técnica es un servicio fundamental para la empresa, ya que el conocimiento especializado del asesor técnico busca como fin principal resolver problemas específicos en condiciones específicas de producción, o recomendar ajustes o cambios en las prácticas empresariales (incluye formulaciones de la dietas), a través del uso de aditivos. Sin una adecuada asesoría y análisis, el producto *per se* carecería de valor real.

Por ello, se debe transformar la percepción interna de la empresa y la comunicación a los clientes actuales y posibles prospectos, con el fin de destacar que el elemento de la asesoría realmente es un servicio, y es el servicio clave para concretar la futura venta de los productos.

En el contenido de las distintas estrategias de promoción se debe señalar la experiencia en asesoría técnica con la que cuenta la empresa, y destacar los principales casos de éxito que se han tenido, con el fin de dar solidez al servicio de asesoría. Además, debe prometerse al cliente un acompañamiento continuo en las distintas fases de implementación de aditivos, poniendo a disposición la opción de reuniones en línea, en caso de ser requerido por el cliente.

Como una solución al tema de la ubicación geográfica se plantea fomentar la constante comunicación e intercambio de información entre el cliente y la empresa, con el uso de una aplicación online, que permita llevar a cabo tanto reuniones de carácter urgente, como atención de consultas técnicas, y capacitaciones bajo la modalidad de *webinars*. De no existir ninguna consulta de parte del cliente se propone programar

reuniones mensuales en línea, para entablar conversaciones con el cliente respecto a la experiencia que ha tenido con la implementación de los productos en las dietas animales.

Una muy buena opción para el desarrollo de esta propuesta es recurrir al uso de la plataforma ClickMeeting, que permite la inclusión de presentaciones, reuniones a través de teléfonos móviles, chats, envío de invitaciones personalizadas, grabación de videos y un perfil empresarial completamente personalizado con el logo de la empresa.

D. Programas de nutrición

Las empresas proveedoras de aditivos de nutrición animal venden productos para una serie de necesidades sumamente específicas, que son compartidas por los nutricionistas de cada empresa de producción. CAL puede implementar una nueva modalidad en la venta de aditivos, ofreciendo programas de nutrición que abarquen todas las etapas de crecimiento del animal.

La investigación de campo permitió percibir que existen estudios técnicos que permiten prever cuáles son las necesidades o problemas que pueden surgir como una consecuencia directa de la implementación de aditivos en las dietas. CAL, junto con el respaldo científico de Grupo VLand, maneja métodos que proveen un conocimiento especializado en esta materia, para reconocer cuáles son los efectos específicos que van surgir en las distintas etapas de los ciclos de producción, y prevenirlos con una combinación de distintos aditivos y variaciones en las formulaciones.

Por este motivo, se propone que CAL brinde a las empresas un programa de nutrición que considere todas las etapas de desarrollo del animal, en conjunto con los efectos de los aditivos; a diferencia de lo que actualmente se trabaja en el mercado, que es la venta de un determinado producto para resolver una determinada problemática o necesidad que ha surgido en la producción.

Trabajar con la modalidad de programas permitiría que CAL incorpore rápidamente en el mercado los nuevos aditivos, y proporcione al productor conocimiento valioso para que realmente mejore o adapte el proceso de producción de una forma proactiva y no reactiva. Con esto, se ahorraría múltiples pérdidas a los productores de carne, optimizando el proceso de producción y aumentando el rendimiento, y fomentando relaciones a largo plazo, lo que promueve que exista una mayor lealtad a un determinado proveedor.

6.2 Precio

En la industria de venta de aditivos de nutrición animal, el precio de los productos es rápidamente compartido entre toda la red de contactos. Esto permite que la empresa tenga conocimiento respecto a cuáles son los precios que está implementando la competencia, para los productos que se encuentran bajo estándares o características similares. Por este motivo, la estrategia de precio utilizada hasta el momento se mantendrá funcionando bajo el mismo método.

Ante la implementación de los programas de nutrición animal, el precio de órdenes de compra que incorporen más de un producto podría variar.

Plan de Acción

La variación del precio debe darse en razón de la cantidad y la frecuencia de compra, permitiendo que el cliente acceda a precios más bajos, de los que pagaría si comprara cada producto de forma independiente.

Se plantea el desarrollo de un catálogo de precios individual (para cada empresa a la que se ofrezca), que incluya los precios bajo la modalidad de programas y de cada aditivo por separado. Esto con el fin de demostrarle de forma concisa al cliente el ahorro

que podría obtener bajo este nuevo método de trabajo, además de la mejora en el rendimiento de los animales.

Tomando en cuenta el proceso de ventas, dicho catálogo deberá desarrollarse después de realizar la visita técnica a la empresa, y de analizar junto con el cliente cuáles son las demandas específicas de su producción.

6.3 Promoción

La estrategia de promoción juega un papel muy importante dentro de la estrategia de diferenciación de la empresa. En el capítulo anterior se mencionó que la amplia oferta de aditivos en el mercado brasileño y las similitudes tanto en presentación física como en funciones, hacen que la diferenciación recaiga en la información que transmitimos a los clientes y prospectos.

Todas las acciones propuestas a continuación forman parte de una estrategia integral, que busca dar a conocer a la empresa en el mercado brasileño, de la mano con plataformas que no se han utilizado hasta el momento para promocionar a la empresa, y que son fáciles de usar, y capaces de entregar contenido a los prospectos y clientes de forma rápida y efectiva. Tanto la estrategia *offline* como la estrategia *online* mencionadas a continuación, buscan entregar el mismo mensaje al cliente, exponiendo todos los aspectos importantes destacados en la sección “Estrategia de Producto”, mediante distintos canales de comunicación.

La estrategia *offline* propuesta incorpora el análisis realizado en el capítulo anterior, y se centra en los factores clave en la toma de decisiones. En lo que respecta a la participación en ferias, se busca que CAL saque el máximo provecho de su participación en ferias avícolas, teniendo un alto enfoque en el servicio que brindarán a los clientes presentes y a los interesados en obtener información. Es importante que la

empresa implemente una estrategia que tome en cuenta la atención al cliente como un aspecto primordial, ya que debido a la naturaleza del negocio, existe una alta interacción con los clientes y prospectos durante todo el proceso de venta y asesoría.

La estrategia de promoción *online* buscará optimizar el posicionamiento de la empresa, dando a conocer los beneficios de cada producto, además de la amplia experiencia y conocimiento en el servicio de asesoría. Las herramientas *online* utilizadas tienen el objetivo de comunicar y educar al mercado meta respecto a los elementos mencionados en el punto 6.1.2, ya que los mismos fueron desarrollados con el fin de diferenciarse de los demás competidores.

Estrategia Offline

6.3.1 Factores clave en la toma de decisiones

Es importante que la empresa tome en cuenta los factores clave en la toma de decisiones identificados en el capítulo anterior, para desarrollar la estrategia de comunicación general. Es en este sentido que deberá haber un alto enfoque en la transmisión eficiente de estos elementos al cliente, tanto en las comunicaciones unilaterales como bilaterales.

En el inciso 3.5.1 del Capítulo III, se hace mención de la necesidad que enfrenta la industria de nutrición animal, de cambiar la perspectiva de las empresas productoras en los procesos de selección de proveedores. Se debe educar al cliente, para que se analicen los resultados de producción en conjunto con los costos totales de producción, en lugar de continuar con el sistema de costeo por formulación sistematizada o formulación lineal que aplican la mayoría de las empresas. Es en este sentido, en el que se verá con mayor facilidad una relación costo-beneficio con el uso del producto.

Se propone desarrollar una estrategia de ventas con un enfoque interdepartamental. Actualmente, durante la visita técnica se tiene relación solamente con el departamento técnico, predominando por completo la comunicación meramente de aspectos técnicos,

que no son del total entendimiento para los demás departamentos. En este sentido, es importante recalcar que la decisión de compra es tomada en conjunto, con una alta participación del departamento comercial y financiero.

Plan de Acción

- A. CAL deberá entregar una propuesta de venta que sea de fácil entendimiento para todos los departamentos de la empresa involucrados con la toma de decisión. No basta con convencer al departamento técnico de la alta calidad del producto, se debe dar información que sea útil para que los demás departamentos tengan un amplio entendimiento de la relación costo-beneficio que se tendrá con la implementación del producto. Esto implica que CAL demuestre en términos económicos el rendimiento que se podría alcanzar con el uso de sus aditivos, con base en los resultados obtenidos de los ensayos técnicos (estos datos se tienen a la mano, ya que forman parte integral del análisis realizado en cada ensayo técnico).
- B. Si bien la empresa seguirá compartiendo con sus clientes y prospectos el detalle de los estudios técnicos y las investigaciones científicas, debe reestructurar su diseño, incorporando al inicio un resumen de no más una página, de los resultados más sobresalientes de cada prueba, con gráficos llamativos, dinámicos y fáciles de entender. Esto llamará la atención del público meta, y hará que se interese luego por leer de forma detallada cómo se desarrolló la investigación y cuáles resultados se obtuvieron con ella.
- C. Durante la visita, entregar un reporte conciso con la información técnica y financiera (rendimiento de producción) a los departamentos de compras y finanzas, conteniendo los datos más relevantes de cada producto. De esta forma se disminuirá la dependencia total del departamento técnico, ya que actualmente, esta área es la

encargada de transmitir la información que considere relevante a los demás departamentos de la empresa, quedando fuera del control de CAL, si la información se brindó de la forma correcta y causó el impacto esperado.

- D. Se debe rediseñar los folletos de los productos. En algunos casos se utilizan verbos conjugados y en otros verbos en infinitivo, además de utilizarse un diseño plano, poco llamativo, con poca interacción de colores. Cada folleto debe recalcar de una manera distinta los principales beneficios de cada producto, compuesto por un párrafo de 2 o 3 renglones, que revele información de contenido.
- E. La estrategia de comunicación debe dar a conocer al mercado la huella ambiental positiva que dejan sus productos (emisiones CO₂, reutilización del agua).
- F. El capítulo anterior destacó cómo el concepto de “bienestar animal” está centrándose en el foco de las grandes empresas productoras de carne, ya que se vincula directamente con una mejora en el rendimiento productivo. Algunos de los productos de CAL desempeñan funciones que inciden directamente en esta área, pero no son comunicados de tal manera al mercado meta. Cuando tenga lugar, se debe incorporar el término “bienestar animal” en la descripción de los productos, redes sociales, página web y discurso de venta de la compañía.
- G. Hacer eco de las acciones desempeñadas en el área de la responsabilidad social corporativa, de parte de sus dos socios comerciales.
- H. Recalcar el porcentaje de eficiencia de los aditivos en los boletines y página web, además de la temperatura soportada, debido a que son aspectos muy relevantes en la toma de decisión que se trabaja con productos de calidad.
- I. Incorporar códigos QR a los boletines técnicos de los productos que se entregará en cada visita técnica. Al escanearlos el cliente tendrá acceso directo a la página web,

específicamente a la pestaña denominada “tutoriales”, conteniendo videos o tutoriales del funcionamiento de los productos y su modo de aplicación.

6.3.2 Participación en ferias agrícolas – fomentando el *networking*.

Anteriormente se ha hecho mención de que el análisis realizado durante la investigación de campo, permitió determinar que uno de los principales medios que utilizan las empresas para obtener información de los proveedores de productos de nutrición animal, son las ferias agrícolas. Todos los expertos concordaron en que además de ser el primer medio al que recurren los productores de carne, es fundamental para desarrollar el *networking*. Este elemento es de suma importancia para darse a conocer en el mercado, se puede considerar como un factor necesario para el crecimiento empresarial.

Por este motivo, se desarrolla una estrategia de comunicación específica para la participación en ferias agrícolas, buscando alcanzar un elevado enfoque en información de contenido, además de incorporar elementos del diseño de ambiente (utilizado en mercadeo de servicios), que llame la atención de los asistentes y se centre en brindar un alto nivel de servicio al cliente.

Plan de Acción

- A. Ampliar la participación en ferias y congresos avícolas. Actualmente CAL sólo participa en la Feria Mundial de Producción de Carne, celebrada en Atlanta, Estados Unidos anualmente. Es importante tener presencia en ferias y congresos locales, o latinoamericanos, con el fin de ampliar la red de contactos y darse a conocer en estos mercados.

A continuación, se presentará un cronograma con las ferias más importantes del año a nivel latinoamericano. Su costo total será detallado en el punto 7 del presente capítulo.

Figura #15. Cronograma de ferias y congresos avícolas.

2018.

16-17 mayo
2018

Conferencia FACTA WPSA

- Tratará temas relacionados con la reducción de pérdidas en la cadena avícola, optimización de procesos y mejora de productividad, sin perder de vista el control de costos. Las decisiones inteligentes y en tiempo real se discutirán siempre teniendo en cuenta el bienestar animal, la sostenibilidad del proceso de producción y la responsabilidad social. Una de las novedades que la innovación 4.0 trae para la avicultura, es la extensión de las funcionalidades de los sistemas tradicionales de producción, integrando procesos a las plataformas digitales y sus tecnologías 4.0, como la inteligencia artificial.
- Lugar: Sao Paulo, Brasil.

24-26 julio 2018

IX Encontro Técnico Avícola

- Gran oportunidad de actualización para CAL. Se tratarán temas referentes a la actualidad de la industria, contexto económico brasileño, antimicrobianos, nutrición de aves y disminución de costos en las raciones, control de coccidiosis y salmonela, cerrando con emprendedurismo y marketing. Las conferencias serán dadas por un grupo de expertos, con reconocimiento mundial en materia de nutrición avícola.
- La Figura #3 del Capítulo I expone al Estado de Paraná como uno de los principales protagonistas en la producción de carne de pollo, lo que indica que la participación en este congreso podría abrir grandes oportunidades de negocio.
- Lugar: Paraná, Brasil

23-25 octubre
2018

Latinamerica Poultry and Nutrition Congress

- Congreso de un alto valor cualitativo para los gerentes, directores de producción, veterinarios, nutricionistas, técnicos zootecnistas y consultores latinoamericanos, involucrados en la industria avícola y nutrición animal
- METE TEMAS A TRATAR
- Lugar: Miami, Estados Unidos

12-14 febrero 2019

International Production and Processing Expo

- Sin duda alguna la empresa debe seguir participando como expositor en esta feria, ya que es la más reconocida a nivel mundial, y la más buscada por los grandes productores de carne para evaluar nuevos productos y buscar proveedores con mayor innovación y mejor oferta
- Es uno de los principales medios para darse a conocer y ampliar la red de contactos
- Lugar: Atlanta, Estados Unidos

Fuentes: <http://www.integra.agr.br/encontrotecnico/programacao>;
www.facta.org.br/conferencia2018/inscricao/; <https://lpncongress.com/>.

B. Se propone desarrollar una estrategia de comunicación ideal para estas ferias, con acciones específicas que buscan incorporar los aspectos de mayor relevancia percibidos durante el ejercicio de observación *in situ*.

- a. Servicio al cliente: la firma debe ser consciente del tiempo que invierten los clientes para evaluar las distintas opciones que ofrece cada expositor en las ferias (casi 8 horas continuas por día); además del espacio físico en el que se desarrollan, ya que son miles de metros cuadrados que deben ser recorridos por los clientes durante dos o tres días seguidos. Es de suma importancia mejorar la experiencia del cliente, haciéndole sentir atendido y considerado.

Acciones concretas a llevar cabo:

- i. Poner a disposición de los participantes un estante con comida: sándwiches, galletas, frutas, y snacks.
 - ii. Contenedores con agua y café.
 - iii. Expositores debidamente identificados por región con pines que contengan las banderas de los países que cada uno atiende.
 - iv. Otra opción es asignar mesas fijas para cada expositor, y colocar mini banderas en la mesa de cada uno. Esto con el fin de que los participantes determinen fácilmente a quién deben acudir en caso de desear información. (Tomando en cuenta que en las ferias de mayor magnitud, CAL atiende como un expositor más de United Animal Health, en compañía de los demás representantes regionales de la empresa.)
- b. Diseño de ambiente: cuando se llevan a cabo este tipo de ferias, CAL debe enfocarse con especial atención en el servicio. Se debe estar consciente de que son lugares en donde existe una alta dinámica de visitas, y un muy elevado nivel de interacción con clientes y con prospectos o clientes potenciales.

Siguiendo bajo el enfoque en el servicio, contar con una debida planificación según la percepción que se busque generar en los participantes, es uno de los aspectos en los que se debe prestar mayor atención.

Todas las evidencias físicas como *stand*, color, accesorios, objetos físicos que se asocien con el servicio como folletos, rótulos, presentaciones, deben ser capaces de generar una buena impresión desde el primer momento de interacción.

Acciones concretas:

- i. Facilitar estantes con folletos (anteriormente se mencionó el rediseño de los folletos), para que los participantes conozcan exactamente cuáles productos vende la empresa.
- ii. Poner a disposición 2 o 3 *tablets* de 10", o 1 pantalla plana para presentar gráficos interactivos a los clientes, o pasar las presentaciones.
- iii. Contratar los servicios de un diseñador para generar una estrategia de diseño acorde con el evento.
- iv. Implementar aromaterapia: en el área de *neuromarketing* se ha llegado a la conclusión de que el sentido del olfato tiene una alta influencia en las emociones de los consumidores. En este caso, se podría aplicar esta técnica para hacer de la visita una experiencia más agradable, estimulando al participante con un aroma específico.
- v. Tarjetas de presentación digitales, con códigos QR que permitan al usuario agregar la información a su teléfono de forma automática.

Figura #16. Tarjeta de Presentación con código QR.



Fuente: elaboración propia.

- C. Otra acción a desempeñar es el escaneo de los códigos QR de las tarjetas de identificación, para generar bases de datos y aplicar *email marketing*. (generalmente, las tarjetas de identificación de cada asistente contienen códigos QR, que dan acceso a la información de contacto de cada persona. Sin embargo, CAL no lo ha tomado en cuenta hasta el momento).
- D. Adicionalmente, se plantea realizar una transmisión *live* de videos en redes sociales y página web, en donde se hagan entrevistas rápidas a demás participantes o expertos, y se hable de la participación de CAL, tratando los temas de mayor interés, nuevos productos, nuevos enfoques, nuevos *trials* que se estén llevando a cabo.

Estrategia Online

6.3.3 Creación de una página web

Se propone la creación de una página web. Debido que la empresa no cuenta con un colaborador que posea conocimiento técnico en este ámbito, el diseño de la misma estaría a cargo de una empresa especializada en brindar este tipo de servicios.

Plan de Acción

- A. Si bien el desarrollo de la página web estará a cargo de una empresa externa, es primordial que la misma sea autoadministrable⁵. Una página web autoadministrable permitiría que una vez creado el sitio web, la persona a cargo de implementar la estrategia de mercadeo, pueda editar, eliminar y agregar contenido sin tener conocimientos en programación.
- B. Se propone optimizar el posicionamiento web y aumento del tráfico orgánico⁶, a través de SEO⁷ (search engine optimization). Para esto es fundamental realizar una profunda búsqueda de las palabras claves con las que se identifica la empresa, con el fin de atraer al mercado correcto.
- C. Es de suma importancia que el sitio sea *responsive*, en otras palabras, que pueda ser visto sin problema alguno desde cualquier dispositivo (computadoras, tablets, celulares, entre otros).
- D. El diseño de la página web debe ser funcional y de fácil acceso, con colores llamativos, menús dinámicos y con una navegación sencilla. Su arquitectura debe ser idónea para soportar las descargas de contenido, y la interacción vía blog (propuesto más adelante), a una velocidad de navegación óptima.
- E. Se plantea que una vez que el usuario ingrese por primera vez, surja una ventana de bienvenida (tipo pop-up), que contenga el siguiente mensaje: “¡Nos gustaría recibirle con un café para aclarar todas las dudas que se le presenten, por el momento no dude en contactarnos y con gusto entraremos en contacto con usted a la mayor brevedad posible!”

⁵ La debida cotización se hizo con base en todos los términos propuestos en este segmento.

⁶ Tráfico orgánico hace referencia a todas aquellas visitas que provienen de la página de resultados de un buscador, ya sea Google, Yahoo, Bing o cualquier otro. Tomado de: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/trafico-organico>

⁷ Es una técnica que permite posicionar la página web, dándole visibilidad dentro de los distintos motores de búsqueda.

- F. La página de inicio debe ser de fácil de comprensión, esto con el objetivo de dejar claro al usuario a qué se dedica la empresa y qué tipo de productos vende, generando interés para que se mantenga navegando en la página web. El contenido relevante deberá ubicarse en la mitad superior de la página.
- G. Las pestañas deben ser clasificadas en categorías según el tipo de industria que se atiende (avicultura, porcicultura, y ganadería bovina). Y a partir de cada categoría, desprender la opción de productos disponibles, organizados en; enzimas y pro bióticos.
- H. Debe existir una pestaña que muestre los mercados atendidos en un mapa colorido, interactivo, que se encuentre enlazado a la pestaña de “contacto” cuando el usuario haga clic en el país que desee.
- I. El formulario de contacto debe ser interactivo, sencillo, y que permita la elección del tipo de información que desea (cotización, consulta técnica, información general, etc.). También debe contener una casilla donde el usuario pueda elegir el país al que pertenece, con el fin de monitorear a los usuarios por región, e incluirlos en la base de datos.
- J. Se plantea la realización de entrevistas a distintos clientes, colegas o expertos avícolas en los puntos de encuentro o de forma digital, y su posterior publicación en el sitio web.
- K. La página web tendrá un calendario disponible bajo una pestaña de “consultas”, que permitirá agendar reuniones virtuales con el fin de facilitar que el cliente elija el día y la hora que preferiría ser contactado para aclarar las consultas que correspondan. Dicho calendario ya habrá tomado en consideración los días y las horas en las que el gerente técnico no podrá atender ningún tipo de consulta.

- L. Marketing visual: se propone la inclusión de videos interactivos en la página web, hablando de algún tema novedoso, algún problema de producción específico, o explicando el mecanismo de acción de los productos; se plantea también la complementación con infográficos. Incorporar estrategias que faciliten el entendimiento de los usuarios respecto al contenido que estamos proporcionando provoca mayor interés, además, la incorporación de imágenes, o gráficos, permiten que el cliente cree redes asociativas con mayor facilidad, en comparación con el uso de texto plano. El impacto visual tiene como principal objetivo llamar la atención de los usuarios de una forma más directa y facilitar el entendimiento.

6.3.4 Desarrollo de un Blog: Comunidad

El blog funcionará como un complemento de la página web. Su potencial es sumamente elevado porque permitirá que CAL genere un sentimiento de “comunidad” con los participantes. Les abrirá una puerta para debatir sobre temas en los que tengan un alto interés, haciéndoles sentir escuchados. Además, compartirá artículos técnicos de una longitud reducida, en donde se hagan aportes a temas que sean de utilidad para los productores.

Plan de Acción

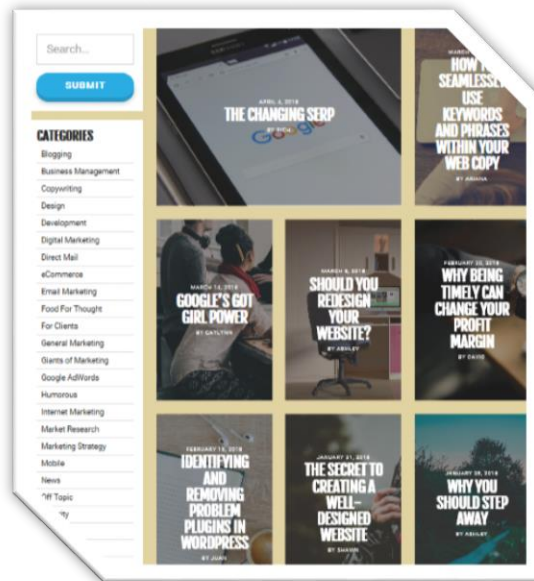
- A. Se ubicará en la página web como una pestaña adicional, sin embargo, el contenido que se publique también será compartido en las redes sociales con el fin de ampliar su alcance y promover la participación de los usuarios.
- B. Se debe responder rápidamente a los comentarios que se reciban, además es importante incorporar las fuentes de la información utilizada para garantizar a los participantes la veracidad de la información.

- C. Se recomienda realizar una planificación mensual de los artículos que se desean compartir, y los temas que se quieren desarrollar, con el fin de mantener la constancia en las publicaciones, y evitar su desatención por cuestiones de falta del tiempo. Es importante buscar temas que sean de alto interés para los clientes, para ello, se les debe impulsar a que comenten qué tipo de temas quieren tratar, o a que comenten problemas específicos que puedan estar afrontando.

- D. Cuando los consumidores enfrentan algún problema, o ven alguna nueva oportunidad, realizan una búsqueda de fuentes de información internas y externas. Si el *blog* publica temas enfocados en la entrega de contenido y abre la posibilidad para que los participantes expongan temas de interés, podría ser utilizado por los clientes como una fuente de información externa. Al ser utilizado de esta manera no sólo estará generando un sentimiento de “comunidad”, sino que también estará utilizándolo como un canal para analizar el comportamiento del consumidor, al permitir rastrear patrones de búsqueda de información de los usuarios.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo debería ser el diseño del *blog*. Se pretende un diseño moderno, que complemente el texto con imágenes, y que no contenga artículos de mucha longitud. Organizado por categorías y fechas de publicación.

Figura #17. Diseño de Blog.



Fuente: tomado de <https://thirteen05.com/blog/>

6.3.5 Creación de perfiles en redes sociales

Las redes sociales pueden servir para atraer nuevos clientes pero también son un gran medio para crear comunidad con los clientes actuales, estimulando relaciones de largo plazo.

Se plantea la creación de campañas más interactivas, que más allá de dar a conocer un producto o servicio, busquen establecer una comunicación con los clientes.

Facebook y Twitter

- A. Recurrir al uso de hashtags para generar mayor *engagement* con el cliente. Con esto se busca que cada publicación compartida sea captada por el mercado que realmente queremos atraer a nuestra empresa. Cabe aclarar que los hashtags utilizados deben calzar bajo la misma política que aplica CAL en sus negocios.

Existen múltiples hashtags usados en la industria, siguiendo bajo el concepto de una producción libre de antibióticos, se determinó que existen varias empresas en el entorno que incluyen el hashtag “*antibiotic resistance*” en sus publicaciones.

- B. Implementar una estrategia “Sabías qué”, en la que se publiquen notas curiosas o interesantes referentes a la industria (usar el hashtag: #SabiasQue).
- C. Promover la interacción con los clientes: preguntar por problemas específicos que hayan experimentado a través de redes sociales, incitarlos a que escriban por *inbox* para que comenten sus casos particulares.
- D. Compartir fotos de las distintas participaciones en ferias, seminarios y visitas técnicas.
- E. Compartir casos de éxito de los clientes. En este caso es importante consultar a cada cliente previamente, si están de acuerdo con la publicación de su caso.
- F. Unirse a grupos de interés y monitorear constantemente personas conectadas a la industria, con el fin de obtener información de los temas más relevantes que se estén comentando actualmente.
- G. Se propone hacer una publicación los días martes de cada semana.
- H. En el caso de Twitter, al ser una plataforma que sólo permite un máximo de 140 caracteres por tuit, hace que los mensajes compartidos deban ser muy concisos y se enfoquen en entregar contenido.

LinkedIn

- A. Crear un perfil empresarial con un diseño muy profesional, compartiendo la información detallada de la empresa, y la experiencia con la que la misma cuenta.
- B. Se ha determinado que muchas empresas y profesionales utilizan esta red social para establecer vínculos de importancia. Se recomienda iniciar por conectarse con grupos ya establecidos y contactos conocidos de la industria, con el fin de garantizar que los mismos van aceptar la conexión.
- C. Dedicar un espacio semanal para explorar la red, ver debates y temas mencionados con frecuencia, además de analizar nuevas conexiones o posibles contactos afines.

6.3.6 Email marketing

El email marketing será un medio para que CAL mantenga una comunicación constante con sus clientes y prospectos, además de promocionar sus productos y servicios a un mercado específico. Con esta estrategia se busca generar interés de parte de los contactos que no son clientes, y promover la fidelización de parte de los contactos que son clientes actuales.

Actualmente, CAL cuenta con una base de datos que incluye la dirección de correo de sus contactos, por lo que inicialmente la estrategia será dirigida a esta base. Una vez que se adquiera más información de contacto a través de la implementación de la página

web, redes sociales, blog y asistencia a más eventos, dicha base se ampliará, teniendo un mayor alcance en la promoción.

Plan de Acción

- A. Se iniciará la estrategia de *email marketing* enviando un correo sencillo a los contactos que se poseen, comunicando respecto a la nueva disponibilidad de la página web, y de la creación de nuevos perfiles en redes sociales. Incitando de forma amigable a los usuarios, para que se conviertan en seguidores. Se facilitarán íconos dentro del correo, que permitirán al usuario ser entrelazado directamente con cada perfil al hacer clic en él.
- B. Se brindará la opción a los contactos de des inscribirse, si no desea recibir más información de parte de la empresa, ya que se procura la construcción de relaciones, no el envío de correos masivos indeseados.
- C. Enviar correos anunciando la inclusión de nuevo contenido en el blog, compartiendo alguna publicación escrita por la empresa, información de los nuevos productos o servicios incorporados, información de interés respecto a la industria e general, o simples correos de seguimiento a los clientes.
- D. Es importante realizar una campaña de *email marketing* personalizada con los clientes actuales. Simplemente agradeciéndoles la adquisición de los productos, felicitándolos en sus días de cumpleaños y días festivos, y saludándolos de forma cordial cuando se lleve algún tiempo sin saber de ellos. Todo esto en busca de cultivar la fidelización en las relaciones.

6.3.7 Reputación (va de la mano con desarrollo de la comunidad):

La opinión de los expertos fue muy similar al acordar que la reputación del proveedor en el mercado es uno de los principales factores que las empresas analizan en el proceso de toma de decisiones. Este aspecto se destacó como una de las grandes fortalezas que posee la firma en cuestión, ya que cuenta con una muy buena reputación en el mercado latinoamericano en general, con una red de contactos seria que respalda buen su trabajo. Por ende, se deben incorporar elementos a la estrategia de promoción, que se enfoquen en el apalancamiento de esta fortaleza, con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el mercado actual.

Plan de Acción

- A. Instar a los clientes a que brinden retroalimentación del servicio brindado y de los resultados obtenidos. Para esto, se propone diseñar una pequeña encuesta en una plataforma digital, y enviarla al cliente después de cada ciclo de producción (41 semanas). Al ser de forma impersonal, este medio permitirá que el cliente se comunique con mayor facilidad, tenga la elección de responderla cuando guste, y que cuente con tiempo suficiente para entrar en detalles.

Contar con un mecanismo de evaluación permitirá que la empresa determine puntos de mejora, y fortalezca las prácticas que son bien percibidas de parte de los clientes.

- B. Tanto en la página web como en redes sociales, se plantea compartir las experiencias y *feedback* que han brindado las empresas a la firma⁸, a través de los distintos medios (forma personal, en redes sociales, vía email, etc.). Transmitir esto a los clientes y prospectos es de suma importancia para generar

⁸ Siempre y cuando la empresa esté de acuerdo en que su opinión se comparta con el público. Caso contrario, se compartirá el mensaje, sin incluir el nombre de la empresa.

una sensación de confianza, compartiendo experiencias reales que han tenido otros usuarios de los productos y el asesoramiento que ofrece la compañía.

6.3.8 Trabajo en Equipo: Networking

El *networking* es uno de los principales puntos de acceso a nuevos clientes, además de ser un excelente medio para dar a conocer la buena reputación de la empresa y la calidad de los productos que ofrece. La industria de producción de carne es compleja, existe una amplia oferta de productos, y un gran número de competidores también.

Por esto además de contar con una estrategia de comunicación debidamente planificada con base en el análisis de campo, para la participación en actividades como ferias o seminarios, es muy importante apalancar el conocimiento profesional de CAL, impulsando la colaboración entre colegas que estén dispuestos a intercambiar información importante.

Si bien, en algunos casos la gerencia técnica tendría que colaborar con algún otro colega que exponga un caso concreto ante el grupo, también recibirá orientación y ayudar de sus colegas cuando sea necesario, esto ampliaría enormemente el conocimiento técnico de la empresa, brindando mayores beneficios para los clientes. En el plan de acción se incluirá una estrategia específica para la futura participación en ferias, y una estrategia para fomentar el *networking* entre especialistas.

Plan de Acción

Se propone la creación de un espacio para la colaboración entre colegas de la industria, con el fin de fomentar el intercambio de información. La plataforma *ClickMeeting* puede utilizarse para desarrollar estas reuniones entre los colegas de confianza de distintos países, ya sea veterinarios o especialistas en nutrición animal, con el fin de compartir experiencias, aclarar dudas, o bien, realizar consultas de temas específicos.

La investigación de campo permitió determinar que existe buena comunicación con algunos colegas de otros países, y que el intercambio de información es una práctica común que ocurre en las ferias en las que se encuentra. Por este motivo, queda a elección de la Gerencia de CAL, la selección del grupo de personas al que deseen incluir en esta estrategia.

Deben ser colegas con buena reputación en el mercado, y que se comprometan a respetar normas de confidencialidad y de ética, previamente establecidas antes del inicio de las reuniones. El tema de la reputación y ética es muy importante, debido a que las prácticas comerciales de CAL no pueden verse comprometidas por consejos de colegas que no posean una buena reputación, o no actúen de forma ética en el mercado en general.

6.4 Plaza

En lo que respecta a la plaza, se propone mantener la misma estructura de distribución que posee CAL hasta el momento. En lo que respecta a los clientes finales, es conveniente seguir con una negociación bajo el *incoterm* FOB, en el que el cliente debe retirar el producto en el puerto acordado y trasladarlo por su propia cuenta a su lugar de producción.

En este caso es importante señalar que CAL facilita el proceso de importación de sus productos, encargándose de gestionar previamente todos los permisos necesarios establecidos en el MAPA (Ministerio de Agricultura y Producción Agrícola de Brasil), lo que ahorra mucho tiempo y esfuerzo al cliente, al no tener que realizar el registro por su cuenta.

Los grandes productores de carne y exportadores se encuentran concentrados en los estados del sur de Brasil, rodeados de puertos y lejos de la franja amazónica. Esto facilita los esfuerzos de coordinación logística, ya que frecuentemente se realizan viajes desde el canal de Panamá a los puertos del sur de Brasil.

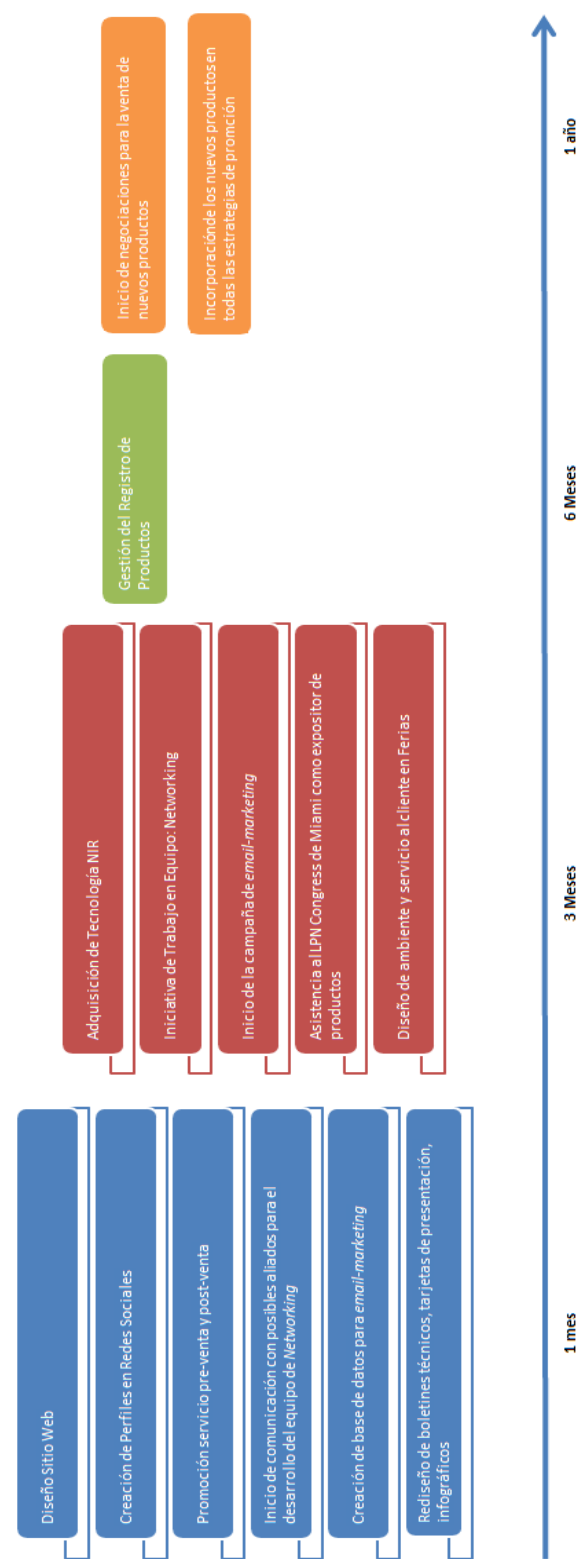
Plan de Acción

- A. En el caso de la ampliación de la línea de enzimas y la apertura de la línea de probióticos, CAL se encargaría de los debidos permisos y registros, poniendo el producto a entera disposición del cliente una vez que estos sean aprobados.

- B. Ventaja de los elementos lugar y tiempo: Se debe destacar en la estrategia de comunicación, que se cuenta con capacidad de entrega en un corto periodo de tiempo. Durante la observación *in situ* se escuchó en repetidas ocasiones acerca de la existencia de desabastecimiento de un determinado aditivo en Brasil, y cómo estaba afectando el proceso de producción de los clientes. Esta es una oportunidad para que CAL se distinga como una empresa a la que pueden recurrir los productores ante el desabastecimiento de algún producto de parte de otros proveedores, sacando provecho de la ubicación estratégica de sus bodegas de almacenamiento (Canal de Panamá).

Por último, se concluirá este segmento con el diagrama del plan de implementación. La siguiente figura presentará la línea de tiempo en la cual se recomienda a la firma implementar las acciones propuestas en este capítulo. La secuencia de actividades sigue un orden lógico, considerando que CAL requiere algunos meses para desarrollar el contenido que compartirá en las propuestas de promoción, y considerando el tiempo que requiere concretar el registro de los productos en Brasil.

Figura 18. Diagrama de Implementación.



7. Justificación económica de la propuesta.

A continuación se presenta el presupuesto necesario para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mercadeo descrita en el presente capítulo. Dicho presupuesto considera todos los costos en los que se debe incurrir para cumplir con cada una de las acciones mencionadas.

Tabla #4. Estimación de presupuesto.

Estrategia	Propuesta	Descripción	Costo
Producto	Implementación de tecnologías	Adquisición tecnología NIR portátil	\$ 19.780
	Servicio preventa y postventa	Plataforma ClickMeeting	\$ 200
Promoción	Participación en ferias	Participación en el LPN Congress de Miami	\$ 5.000
	Servicio al cliente en ferias	Compra alimentos, bebidas, pines y banderas	\$ 300
	Aromaterapia y diseño de ambiente	Asesoría en diseño, uso de difusor de aromas	\$ 150
	Rediseño boletines técnicos		\$ 1.100
	Diseño Infográficos		\$ 500
	Diseño tarjetas de presentación		\$ 30
	Diseño de fotografías para publicaciones técnicas		\$ 500
	Creación de la Página Web		\$ 1.000
	Renovación anual del dominio y <i>hosting</i>		\$ 100
	Desarrollo del perfil en Facebook y Twitter		\$ 300
Plaza	Registro de productos	Registro en MAPA de los 9 nuevos productos propuestos	\$ 27.000
Inversión Total			\$ 55.960

Fuente: elaboración propia con base en las cotizaciones obtenidas de parte de cada proveedor.

En lo que respecta a la implementación de tecnologías, participación en ferias, creación de la página web, desarrollo del perfil en redes sociales y registro de productos, se debe incurrir en un único gasto. Para todas las demás acciones, se consideró una inversión anual, que incluye la anualidad en *Clickmeeting*, renovación de dominio y hosting, además de los servicios de diseño estimados con base en el requerimiento

calculado para un periodo anual. En lo que respecta a las impresiones, estas no caben como un gasto vinculado a la propuesta, ya que la empresa actualmente incurre en costos de impresión de sus boletines actuales.

Si bien es sumamente complejo obtener una tasa de retorno sobre la inversión (ROI), específica para la estrategia de marketing propuesta, el análisis de las ventas totales globales realmente puede llegar a reflejar el impacto de la estrategia implementada. En este sentido, si se continúa con un registro de ventas que sigue el mismo patrón histórico, es fácil determinar que la estrategia de mercadeo no está rindiendo efecto. Si se registra un aumento de ventas, fuera de los parámetros normales históricos, y un consumo de los nuevos productos propuestos, que generen un mayor margen de ganancia a la empresa, es fácil determinar que la inversión está generando un retorno económico.

En lo que respecta al riesgo que representa realizar una inversión equivalente a \$55.000 aproximadamente, se debe analizar en razón de la rentabilidad que se puede obtener. Se debe ser consciente de que si bien no se cuentan con los datos históricos de las ventas (por razones de confidencialidad), debido a la naturaleza del negocio, acaparar un mayor porcentaje de participación de mercado es posible concretando relaciones comerciales con un número pequeño de nuevos clientes, o aumentando la magnitud de las ventas con los clientes actuales, lo cual es muy posible al adquirir una oferta de productos que se complementan en sus funciones, y que generalmente son ya consumidos por estos clientes.

Es necesario que la empresa evalúe las opciones de financiamiento que posee. Especialmente para la realización de los registros de los productos, ya que dependiendo de esta variable, dicha acción se podría completar en un mismo momento o de forma parcial, siendo CAL el encargado de decidir qué productos desea incorporar primero a la cartera de su empresa.

8. Seguimiento y control

La única forma de conocer si la estrategia está generando beneficios a la firma es estableciendo métricas de seguimiento y control. Si bien resulta sumamente complejo relacionar el rendimiento financiero directamente con la estrategia de mercadeo, existen factores claves de rendimiento, conocidos comúnmente por sus siglas en inglés como KPI's (key performance indicators), que hacen posible determinar el impacto que está generando cada acción de promoción desarrollada por la empresa.

Se debe estudiar periódicamente la demanda de cada producto por separado, con el fin de determinar si la oferta de los nuevos productos está siendo realmente requerida por el mercado meta, y por ende, decidir cuáles productos deben seguir siendo parte de la cartera de CAL, y cuáles deben eliminarse, o enfocar de forma diferente la estrategia de promoción para darlos a conocer de forma más eficiente.

Un análisis mensual de la demanda permitirá que la firma pueda coordinar su inventario de forma adecuada, teniendo siempre a disposición un inventario libre de producto en caso de que surjan pedidos con carácter urgente, además de tener muy presente que el suministro de productos proveniente de China lleva mucho mayor tiempo que el que proviene de los Estados Unidos.

Tanto el módulo de programas de nutrición, como las reuniones con los clientes a través de Clickmeeting, y los Webinars entre colegas deben estar en constante revisión. Si su tasa de utilización es realmente baja, tomando como base la cartera total de clientes, quiere decir que no se están aprovechando estas plataformas, a pesar del gran potencial que poseen.

El primer factor clave para evaluar el rendimiento de la estrategia de mercadeo propuesta, es preguntar a todos los usuarios que interactúen con la empresa, de qué

forma se enteraron de la existencia de la misma. Esto es importante porque permite tener una métrica clara, de cuánto han contribuido las distintas estrategias de promoción en dar a conocer a la empresa ante el mercado.

Se recomienda realizar análisis continuos de la página web. Una herramienta muy útil es *Google Analytics*, la misma realiza un análisis estadístico del sitio web, poniendo a disposición del administrador datos de interés como tráfico de visitas, que acciones llevaron a cabo los visitantes, cuanto tiempo estuvieron en el sitio, su localización, clics, horarios de las visitas, palabras clave de acceso, entre otros. También permite determinar qué páginas tienen más rendimiento y qué páginas son más populares, para continuar bajo la misma estrategia.

Analizar la tasa de rebote de la página web también es relevante. Dicho término hace referencia al número de visitantes que abandonaron la página web, sin haber pasado de la página en la que entraron. Es un excelente medidor de la calidad del contenido publicado, ya que si la tasa es alta, se entiende que el contenido no está generando el interés del usuario y debe ser modificado con urgencia.

Es primordial realizar un seguimiento constante de las fallas de la página web, utilizando analizadores de fallas que permitan realizar correcciones de enlaces rotos, archivos dañados o algún otro tipo de error. Existen analizadores en línea que realizan esta función.

La constante revisión de las palabras claves que se involucren con la industria puede ser posible con herramientas como *Google Trends*. Esta es una herramienta gratuita disponible por Google, que permite comparar la popularidad de búsqueda de varias palabras o frases. Con esto se puede acceder al nivel de búsqueda de un determinado término durante un periodo de tiempo determinado.

Evaluación del nivel de *engagement*⁹ de los usuarios de redes sociales y página web con los distintos contenidos compartidos. De esta forma se sabrá qué tipo de contenido llama la atención de los usuarios, con el fin de seguir la misma línea (duración en el sitio web). Para esto existen distintas herramientas digitales, que serán mencionadas a continuación:

Twitter

Esta red social pone a disposición del usuario la herramienta gratuita *Twitter Analytics*, para estudiar cómo reaccionan los seguidores ante el contenido que se comparte. Se pueden hacer análisis mensuales, individuales y ver tendencias de los seguidores.

- Nivel de exposición e involucramiento: cuántas personas vieron los *tweets*, cuántas veces visitaron el perfil, las personas que siguen a la empresa y que han dejado de seguirla también, menciones recibidas.
- Tendencias de los usuarios: Twitter brinda la opción de tener un perfil de los intereses de los usuarios, conocer sus datos demográficos, intereses, estilo de vida y conductas de consumo.

Facebook

Facebook pone a disposición de los usuarios una herramienta gratuita (Facebook Page Insights), que permite evaluar el impacto que han tenido las distintas campañas llevadas a cabo, y estudiar el comportamiento de los consumidores.

La herramienta permite realizar dos tipos distintos de análisis:

⁹ Hace referencia al nivel de involucramiento del usuario.

- Medir el nivel de exposición y el involucramiento de los usuarios: con datos como número de likes, alcance, visitas a la página, comentarios, veces que se ha compartido alguna de las publicaciones, que publicaciones hicieron que los usuarios dejaran de seguir la página, y la ubicación geográfica de los seguidores.
- Entender el comportamiento de los usuarios: esta herramienta permite determinar cuáles son los usuarios más activos, quienes vieron las publicaciones, y qué botones presionaron después de la publicación.

Algunos KPI's útiles para monitorear el rendimiento de algunas de las estrategias propuestas se citan a continuación:

Tabla #5. KPI's recomendados.

Plataforma	KPI
Email marketing	Emails leídos, clics sobre <i>emails</i> , tráfico a la página web o redes sociales.
Redes Sociales	Número de seguidores, número de likes, leads provenientes de redes sociales, recomendaciones y tendencias.
Página Web	Tráfico directo, duración de la sesión, páginas visitadas durante la sesión, usuarios de computadores y usuarios de dispositivos móviles, total de visitas, posicionamiento (palabras clave en buscadores), descargas de contenido desde la página, formularios de contacto recibidos, contenido con mayor tiempo de interacción del usuario.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de plan de mercadeo para Central American Logistics. Se espera que la empresa obtenga beneficios reales y medibles con su implementación, aprovechando las necesidades actuales del mercado, pero siempre tomando en consideración las fortalezas que posee la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las mismas.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Capítulo I: Además de las favorables proyecciones de demanda mundial de carne avícola durante las siguientes décadas, mencionadas en el Capítulo I del presente proyecto, se debe destacar que Brasil es un país que posee ventajas significativas respecto a los demás países. La disponibilidad de tierras para el establecimiento de granjas de producción y procesamiento, además de una agroindustria con alto poder en la producción de granos, u una fuerte producción avícola que se ha convertido en protagonista de la economía brasileña, hace que el país cuente con las condiciones necesarias para responder ante el significativo aumento de demanda a nivel mundial.

Capítulo II: CAL es una empresa relativamente nueva en el mercado, sin embargo, su *know how* le brinda más de tres décadas de experiencia, adquirida de la mano con empresas de renombre y grandes productores de varios países. Recurrir a la experiencia y buena reputación que se ha alcanzado a lo largo del tiempo es fundamental para generar confianza en los posibles prospectos, pero no es suficiente para alcanzar las metas de ventas establecidas. La constante búsqueda y análisis por determinar las necesidades que afrontan los clientes es el primer paso para brindar una oferta de alto valor para el cliente, y es un proceso que debe ser aplicado de forma constante con el fin de diferenciarse en un mercado tan competitivo y con amplias opciones a disposición.

Capítulo III: La investigación de campo permitió determinar que si bien la industria de producción de carne lleva años siendo protagonista en la economía brasileña, existen muchos aspectos de mejora y necesidades que deben ser suplidas, especialmente en lo que a nutrición animal respecta. Existen muchas oportunidades para que Central American Logistics incremente su posicionamiento y con ello, trate de incrementar su participación de mercado, sin embargo, debe establecerse una estrategia clara, concisa y muy objetiva respecto a la capacidad financiera de la empresa. Es por

ello, que la estrategia de mercado propuesta toma amplia consideración de estos factores, con el fin de hacer de su implementación un proceso sencillo y alcanzable.

Capítulo IV: La creciente exigencia de una alta calidad de parte de los consumidores globales de carne avícola se puede considerar un favor a favor de CAL, ya que se tiene respaldo científico y técnico, que garantiza una oferta de productos capaces de responder ante este tipo de demanda. La empresa debe enfocarse en transmitir un mensaje claro y conciso al mercado con el fin de obtener el aprovechamiento idóneo.

Ampliar la oferta de enzimas e introducir la línea de pro bióticos, definitivamente fortalecerá la relación comercial que se posee con Grupo VLand, brindándole la opción de aumentar exponencialmente sus ventas introduciendo un mayor número de productos en Brasil (actualmente sólo se vende la fitasa). Esta estrategia también abriría las puertas para que los productos penetren otros mercados latinoamericanos, utilizando a CAL como un puente estratégico en toda la región. Grupo VLand carece de una red de contactos sólida y de experiencia en este mercado, por ende, se vería sumamente beneficiada con el aporte de la firma en este sentido.

Hoy en día los medios no convencionales de promoción están presentes en la estrategia de la mayoría de las empresas a nivel mundial, debido a la facilidad que brindan todas las plataformas digitales para llevar información de gran utilidad a nuestro mercado meta a un costo relativamente bajo y de una forma rápida y sencilla, en comparación con el marketing tradicional. Sin embargo, si no se tiene una debida planificación, administración y seguimiento, no se va a transmitir la información y el mensaje correcto al mercado meta.

Recomendaciones

1. Implementar esta propuesta de plan de mercadeo siguiendo el orden establecido, y prestando especial atención al contenido de la información que se transmita al mercado.
2. Invertir en la creación de un puesto de mercadeo dentro de la empresa, con el fin de que esta persona lleve a cabo la implementación del plan y su posterior control y seguimiento, así como las adaptaciones necesarias.
3. Trabajar con reportes de ventas mensuales o anuales digitales, con el fin de facilitar el análisis financiero de las operaciones de la firma.
4. La participación en ferias avícolas es fundamental para el éxito de Central American Logistics. Se recomienda asistir definitivamente al Congreso LPN celebrado en Miami, debido a que sus costos son relativamente bajos y reunirá grandes protagonistas en el mercado latinoamericano, siendo una gran oportunidad para desarrollar el *networking*. En el caso de los congresos celebrados en Brasil, es importante que la empresa le dé prioridad al congreso FACTA (nombrado Avicultura 4.0), ya que además de transmitir conocimiento respecto a la optimización de procesos y mejora de la productividad, incorpora el elemento de la tecnología, tema fundamental para el crecimiento económico de la firma.
5. CAL posee un modelo de negocios B2B (negocio a negocio), esto hace que la seriedad y formalidad en la interacción con el cliente, sean factores de suma importancia. Por este motivo, se recomienda la creación de un email corporativo para generar mayor impacto en el cliente, transmitiendo mayor formalidad.

Bibliografía

Libros Consultados

Armstrong, Gary y Kotler, Phillip. Fundamentos de Marketing. (Decimoprimer edición). (2013). México. Pearson Educación S.A.

Ferrel, O. C y Hartline; Michael. Estrategia de Marketing. (Quinta Edición). (2012). México. Cengage Learning Editores, S.A.

Grande Esteban I. y Abascal Fernández, E. Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. (Decimosegunda edición). (2014). Madrid. Editorial ESIC.

Hoyer Wayne D.; MacInnis Deborah J.; Pieters Rik. Comportamiento del Consumidor. (Sexta edición). (2015). México. Cengage Learning Editores S.A.

Kotler, Phillip y Keller, Kevin. Dirección de Marketing. (Decimocuarta edición). (2012). México. Pearson Educación S.A.

Porter, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. (2007). Harvard Business School Publishing Corporation.

McDaniel Carl, Jr y Gates, Roger. Investigación de Mercados. (Décima edición). (2016). México. Cengage Learning Editores S.A.

Referencias de Internet

A saga da avicultura brasileira: como o brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango. (2011). São Paulo. UBABEF. Recuperado de: <http://abpa-br.com.br/files/publicacoes/fcc1856de5f036bb47a8a246a0781e26.pdf>

Barroeta, Ana Cristina; Izquierdo, Dolors; Pérez, José Francisco. Manual de Avicultura. Breve manual de aproximación a la empresa avícola para estudiantes de veterinaria. Facultad Veterinaria. UCLM. <https://previa.uclm.es/profesorado/produccionanimal/ProduccionAnimalIII/GUIA%20A VICULTURA castella.pdf>

Chiba, Lee. Animal Nutrition Handbook. 2014. Recuperado de <http://www.ag.auburn.edu/~chibale/an12poultryfeeding.pdf>

Informes de cadenas de valor. Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación. 2016. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/SSPE_Cadena_Vvalor_Aviar.pdf

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Recuperado de: <http://www.agricultura.gov.br>

Mucia, José Luis. Tendencias en el consumo mundial de carne. Vol. 2. Mercasa. Recuperado de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1401809633_Tendencias_en_el_consumo_mundial_de_carnes_p32-p37.pdf

Normas APA. Sexta Edición. Recuperado de: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>

OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2015-2024. OECD Publishing. París. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-es

OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026. OCDE/FAO (2017). Décimo tercera edición. Ediciones OCDE. París. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2017-es

Ortiz, Muñiz, A; del Río, García, J.C; Valladares de la Cruz, Juan Carlos. Inocuidad alimentaria en la producción avícola. BM Editores de México. Memorias, 8 Reunión AVEM. Queretaro, Méx. Marzo 2015. Recuperado de <http://bmeditores.mx/inocuidad-alimentaria-en-produccion-avicola/>

Overview of the poultry industry. Brazilian Chicken Project. Recuperado de: <http://www.brazilianchicken.com.br/en/poultry-industry/overview>

Overview of the poultry industry. Departamento de Agricultura de Misuri. Estados Unidos. Recuperado de: <https://dese.mo.gov/sites/default/files/aged%20-PoultrySR.pdf>

Panorama Agroalimentario. Avicultura de carne 2016. Dirección de investigación y evaluación económica sectorial. FIRA. Gobierno de México. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200631/Panorama_Agroalimentario_Avicultura Carne 2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200631/Panorama_Agroalimentario_Avicultura_Carne_2016.pdf)

Poultry Industry Overview. Rural Advancement Foundation International (RAFI). (2016). Estados Unidos. Recuperado de: <http://www.gracelinks.org/media/pdf/PoultryIndustry-final.pdf>

Relatorio Anual da Associação Brasileira de Proteína Animal. (2017). Recuperado de: [http://abpa-br.com.br/storage/files/3678c_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web_reduzi do.pdf](http://abpa-br.com.br/storage/files/3678c_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web_reduzi_do.pdf)

Revista Avicultura Brasil. União Brasileira de Avicultura (UBABeF). (2012). Recuperado de: <http://abpa-br.com.br/files/publicacoes/938d713b69d9f25901b1d810f038272b.pdf>

Revisión del desarrollo agrícola. FAO. (2013). Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/019/i3531s/i3531s.pdf>

Santomá, G. Tendencias de la producción avícola más allá de 2017. Veintiunavo Simposio de Nutrición Avícola. Vila Seca, España. (2017). Recuperado de: <http://seleccionesavicolas.com/avicultura/2017/06/tendencias-de-la-produccion-avicola-mas-alla-de-2017>

Artículos Consultados

Beck, Priscila. Desafios Nutricion Avicola IPPE2018. Avinews. (2018). Recuperado el 20 de febrero de 2018, de: <https://avicultura.info/ippe-2018-mario-penz-diserta-los-desafios-nutricion-avicola/>

Beck, Priscila. Excremento de galinha vira biocarvão e ajuda a recuperar águas. Avinews. São Paulo. (2018). Recuperado el 20 de febrero de 2018, de: <https://avicultura.info/pt-br/excremento-de-galinha-biocarvao/>

Beck, Priscila. Mario Penz nos habla sobre el futuro de la nutrición avícola. Avinews. (2016). Recuperado el 15 de enero de 2018, de: <https://avicultura.info/mario-penz-nos-habla-futuro-la-nutricion-avicola/>

Ministerio de Agricultura. Brasil. (2012). Recuperado el 25 de febrero de 2018, de: <http://investimentos.mdic.gov.br/public/arquivo/arq1361372594.pdf>

The sustainability and quality of the sector. Brazilian Chicken. São Paulo. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de: <http://www.brazilianchicken.com.br/en/poultry-industry/sustainability>

Páginas Web Consultadas

Adisseo. *Empresa*. Recuperado el 22 de enero de 2018, de:
<http://www.adisseo.com/es/empresa/>

BASF. Recuperado el 22 de enero de 2018, de:
https://www.basf.com/documents/corp/en/investor-relations/calendar-and-publications/Factbook/BASF_Factbook_2017.pdf

<https://business.twitter.com/es/help/campaign-measurement-and-analytics.html>

www.brazilianchicken.com.br/

www.dupont.com.br/

https://www.dsm.com/countrysites/latam/pt_BR/home.html

<https://www.google.com/analytics/>

<https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-insights-basics>

<https://www.nutreco.com/>

<https://www.trouwnutrition.com.br/>

www.safeeds.com.br/

Entrevistas a profundidad.

Entrevistas a profundidad realizadas al gerente técnico y al gerente administrativo de Central American Logistics.

Entrevistas a profundidad realizada a expertos.

Anexos

Anexo #1. Entrevistas a profundidad: Guía de preguntas.

1. ¿Cuál es el área en donde se presentan mayores necesidades para su empresa?
2. ¿Qué antecedentes consideran importantes a la hora de seleccionar al proveedor de aditivos? ¿Qué otros factores toman en cuenta?
3. ¿De qué forma sentirían un valor agregado de parte de los proveedores de aditivos?
4. ¿Cuáles medios utilizan para buscar información proveedores de aditivos de nutrición animal?
5. ¿Qué opina del uso de redes sociales para promover estos productos, piensa que serían útiles?
6. En lo que respecta a la toma de decisiones de compra, ¿cuáles son las posiciones en la organización que toman la decisión de compra de aditivos?
7. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes cuando toman las decisiones de compra?
8. ¿Qué tipo de aspectos buscan en el contenido de la información publicada por los proveedores?
9. ¿Qué opina de los productos bacterianos (probióticos)? ¿Están dentro de los planes a corto o mediano plazo en la compañía?

10. ¿Considera importante que se realicen encuestas de satisfacción cada determinado tiempo?

Anexo #2. Evidencia obtenida durante el ejercicio de observación in situ.

